



CTB



Ministère de l'Administration Territoriale
et de la Décentralisation

RAPPORT DES RESULTATS 2014

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



ACRONYMES.....	3
1 APERÇU DE L'INTERVENTION.....	4
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	8
2 MONITORING DES RESULTATS.....	9
2.1 ÉVOLUTION DU CONTEXTE	9
2.1.1 <i>Contexte général</i>	9
2.1.2 <i>Contexte institutionnel</i>	9
2.1.3 <i>Contexte de gestion : modalités d'exécution</i>	10
2.1.4 <i>Contexte HARMO</i>	10
2.2 PERFORMANCE DE L'OUTCOME.....	11
2.2.1 <i>Progrès des indicateurs</i>	11
2.2.2 <i>Analyse des progrès réalisés</i>	11
2.2.3 <i>Impact potentiel</i>	12
2.3 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 1	13
2.3.1 <i>Progrès des indicateurs</i>	13
2.3.2 <i>État d'avancement des principales activités</i>	13
2.3.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i>	14
2.4 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 2	16
2.4.1 <i>Progrès des indicateurs</i>	16
2.4.2 <i>État d'avancement des principales activités</i>	16
2.4.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i>	17
2.5 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 3.....	18
2.5.1 <i>Progrès des indicateurs</i>	18
2.5.2 <i>État d'avancement des principales activités</i>	18
2.5.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i>	19
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
3 PILOTAGE ET APPRENTISSAGE	25
3.1 REORIENTATIONS STRATEGIQUES	25
3.2 RECOMMANDATIONS.....	26
3.3 ENSEIGNEMENTS TIRES.....	26
4 ANNEXES.....	28
4.1 CRITERES DE QUALITE.....	28
4.2 DECISIONS PRISES PAR LE COMITE DE PILOTAGE ET SUIVI	31
4.3 APERÇU DES MORERESULTS	33
4.4 RAPPORT « BUDGET VERSUS ACTUELS (Y – M) »	34
4.5 RESSOURCES EN TERMES DE COMMUNICATION	37

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
DER	Développement Économique Régional
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
MATD	Ministère de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation
OISE	Outil Informatisé de Suivi et Évaluation
PACT	Programme d'Appui aux Collectivités Territoriales
PADDER	Programme d'Appui à la Décentralisation et au Développement Économique Régional
PAEC	Projet d'Appui à l'Etat Civil
PARAD	Programme d'Appui à la Réforme Administrative et à la Décentralisation
PARRADER	Programme d'Appui à la Réforme Administrative, à la Décentralisation et au Développement Économique Régional
PDESC	Programme de Développement Économique, Social et Culturel
PNACT	Programme National d'Appui aux Collectivités Territoriales
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

Intitulé de l'intervention	Projet d'Appui à la Décentralisation de la Région de Koulikoro – Phase II / PADK IIII
Code de l'intervention	MLI 09 033 11
Localisation	Région de Koulikoro / Mali
Budget total	Contribution de la Belgique : 7 000 000 EUR Contribution du Mali : 469 543 EUR (308 000 000 FCFA)
Institution partenaire	Ministère de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation (MATD)
Date de début de la Convention spécifique	21 Septembre 2010
Date de démarrage de l'intervention	1 ^{er} janvier 2011
Comité de pilotage d'ouverture	26 janvier 2011
Date prévue de fin d'exécution	31 décembre 2015
Date de fin de la Convention spécifique	20septembre 2016
Groupes cibles	<ul style="list-style-type: none">- Collectivités Territoriales de la région de Koulikoro.- Gouvernorat de Koulikoro, Préfets et sous-préfets.- Services Techniques Déconcentrés.- Acteurs économiques régionaux.- Les bénéficiaires finaux de l'intervention sont les populations de la région de Koulikoro.
Impact	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.
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.
Outputs	Les Collectivités Territoriales ont des capacités renforcées pour assurer la fourniture de biens et services durables et de qualité aux populations. Le Conseil Régional de Koulikoro a les capacités de piloter et d'impulser le Développement Économique Régional. Les services de l'État à Koulikoro accompagnent et contrôlent efficacement les Collectivités Territoriales.
Année couverte par le rapport	2014

NB : une demande de prolongation du projet sans augmentation budgétaire est en cours de validation, avec une nouvelle date de fin d'exécution au 30 juin 2016 (clôture au 31 décembre 2016). La date de fin de la Convention Spécifique est fixée au 30 juin 2017.

1.2 Exécution budgétaire

	Budget	Dépenses en EUR		Solde	Taux de déboursement à la fin de l'année 2014
		Années précédentes	Année 2014		
Total	7 046 311,61	2013 : 992 524,79 2012 : 682 475,47 2011 : 495 791,09 2010 : 129 352,57	1 170 377,53	3 575 790,18	49%
Output 1	1 386 000,00	2013 : 428 807,82 2012 : 105 384,72 2011 : 37 414,86	662 145,19	814 392,61	89%
Output 2	2 769 600,00	2013 : 49 512,85 2012 : 158 351,87 2011 : 237 044,35 2010 : 58 270,66	115 183,34	2 048 736,94	23%
Output 3	1 220 810,00	2013 : 244 216,45 2012 : 172 916,68 2011 : 3 242,50 2010 : 25 712,65	42 850,02	731 871,71	40%
Réserve budgétaire	197 707,61	2012 : 2011 :			
Moyens généraux	1 472 194,00	2013 : 269 987,68 2012 : 245 822,19 2011 : 218 089,39 2010 : 45 369,26	350 198,98	445 226,50	72%

1.3 Autoévaluation de la performance

1.3.1 Pertinence

	Performance
Pertinence	A

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

Le PADK II 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 II s'inscrit dans les orientations prônées par la Belgique au niveau central et au niveau pays.

1.3.2 Efficacité

	Performance
Efficacité	C

L'atteinte de l'outcome prévu dans le DTF a été fortement impactée par le contexte de crise du Mali en 2012-2013 et par la suspension des appuis institutionnels suite au coup d'État militaire. La reprise totale de la coopération est effective depuis fin 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 été signé en fin d'année 2013, son démarrage a été relativement lent en raison notamment du temps d'apprentissage des procédures par les acteurs concernés (services financiers et représentants de l'État au niveau local).

Par ailleurs, on déplore toujours 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. Pour trouver les solutions idoines, une évaluation de la performance institutionnelle du CRK a été organisée et un plan de renforcement est en cours de formalisation. La gestion financière de l'accord d'exécution sera confiée à l'UCAT PADK II dès signature de l'avenant début 2015.

Au regard de ces difficultés, il est peu probable que l'outcome sera réalisé dans le délai prévu et une demande de prolongation du projet a été faite en ce sens. La SMCL a donné son accord pour une prolongation sans augmentation budgétaire.

L'équipe du PADK II a poursuivi son travail d'amélioration continue de ses modalités d'intervention, avec en particulier une contribution positive de (i) l'évaluation à mi-parcours réalisée en Q1 et (ii) une mission d'appui à l'élaboration d'une stratégie de renforcement des capacités réalisée en décembre (résultat 1).

Sur les résultats 2 et 3, une attention particulière sera apportée en 2015 au renforcement institutionnel et à la mise en œuvre des plans de renforcement de capacités du CRK et du Gouvernorat.

1.3.3 Efficience

	Performance
Efficience	C

La disponibilité des inputs a été relativement inégale. Le matériel et les ressources financières ont été mis à disposition dans de bonnes conditions, mais les ressources humaines ont de nouveau connu certaines difficultés au cours de l'exercice : départ anticipé du conseiller Maitrise d'Ouvrage, départ du conseiller Administration Publique programmé pour début 2015, ouverture de deux nouveaux postes en Renforcement de Capacités et en Suivi-Evaluation. Ces quatre nouveaux recrutements constituent des processus chronophages et comportent des risques en terme de résultats. Le turn-over impacte également l'équilibre de l'équipe et la dynamique de groupe qu'il convient de renouveler en permanence.

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 se font sentir malgré quelques retards relatifs aux processus de passation des marchés publics. Sur l'output 2, les activités mises en œuvre via l'accord d'exécution ont connu d'importants retards en raison de problèmes de gestion interne au Conseil Régional de Koulikoro ; cette situation entraîne des conséquences directes sur la mise en œuvre de la stratégie de Développement Economique de la Région (en particulier sur l'opérationnalisation du Fonds DER). Sur l'output 3, le démarrage des activités de l'accord d'exécution avec le Gouvernorat n'a pas respecté le calendrier prévu, notamment en raison de difficultés d'appropriation des procédures par les services concernés (services financiers régionaux et représentants de l'Etat au niveau des cercles).

1.3.4 Durabilité potentielle

	Performance
Durabilité potentielle	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 II entend appuyer les collectivités dans leur volonté d'autonomie financière et dans leurs capacités à produire durablement des services publics aux populations de la région. Malgré certains retards relevés, 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 continue de bénéficier de l'appui politique du Ministère en charge de la décentralisation et du Gouvernorat de la Région de Koulikoro. Une nouvelle dynamique s'est instaurée au sein du Conseil Régional de Koulikoro pour renforcer les capacités internes de l'institution et améliorer sa performance institutionnelle.

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 blocages et résoudre les difficultés rencontrées par le projet.

Néanmoins, la durabilité de l'intervention est également liée à la pérennisation des capacités humaines et financières des Collectivités une fois le projet terminé. Pour y parvenir, l'Etat devra envisager une augmentation de ses transferts financiers vers les CT. De même, les appuis apportés par le PADK aux services techniques déconcentrés et aux représentants locaux de l'Etat via l'accord d'exécution avec le Gouvernorat devront pouvoir être poursuivis afin de pérenniser l'appui-conseil et l'exercice de la tutelle auprès des Collectivités.

1.4 Conclusions

On retiendra au titre de l'année 2014 les points suivants :

- Une mise en œuvre intégrale de l'intervention, y inclus dans ses composantes institutionnelles, mais un environnement politique et institutionnel toujours fragile : retour à l'État de droit suite aux élections présidentielle et législatives mais pacification du Nord du pays non acquise ; négociations avec les groupes armés plus longues que prévu et risques sécuritaires encore élevés ; report des élections communales et régionales ; incertitudes sur certaines orientations politiques/territoriales majeures.
- Des résultats concrets à confirmer : l'évaluation à mi-parcours du projet a relevé le volume important des activités menées ainsi que la pertinence et l'utilité des appuis apportés. La mission interroge toutefois la qualité de certains services offerts par certains prestataires et la problématique du suivi des activités, que la zone d'intervention particulièrement étendue (116 Collectivités Territoriales réparties sur 90 000 km²) rend complexe.
- L'atteinte des objectifs peu probable dans les délais impartis : les effets négatifs de la situation politique et institutionnelle conjugués aux difficultés de mise en œuvre des accords d'exécution ont amené l'intervention à solliciter une prolongation de la durée de la Convention Spécifique. Cette prolongation sans augmentation budgétaire est essentielle, en particulier pour accompagner la mise en place des nouvelles équipes municipales en 2015-2016 et pour réaliser les infrastructures en cours de conception dans le cadre de la stratégie DER.
- Un dialogue politique renforcé : la reprise des appuis institutionnels a permis de renouer un dialogue franc entre la CTB et les autorités de tutelle maliennes ; le travail de construction d'une relation de confiance entre ordonnateurs s'est poursuivi, il a permis de gérer conjointement certaines difficultés majeures de l'intervention, en particulier en ce qui concerne la mise en œuvre des accords d'exécution. Il reste maintenant à renforcer l'approche programme « décentralisation-déconcentration » de la CTB au Mali pour valoriser les expérimentations réussies du PADK II, pour améliorer l'impact global des interventions et pour renforcer leur représentation au sein du Ministère de tutelle.
- Des modalités d'intervention dont il faut tirer les enseignements : le choix ambitieux du recours aux accords d'exécution place la CTB dans une position de partenariat unique au Mali. La responsabilisation des institutions partenaires reste pertinente et non discutée mais les difficultés de mise en œuvre des accords doivent interpeller la partie belge sur cet outil et sur l'adéquation de ses modalités avec les réalités locales (adaptations à envisager dans un contexte d'Etat fragile).
- Des orientations stratégiques et des réorientations pertinentes : le DTF du projet a consacré le renforcement de capacités comme orientation fondamentale pour l'intervention. À mi-chemin de sa mise en œuvre, le PADK II a estimé nécessaire d'affiner sa stratégie en la matière et de proposer des solutions innovantes qui seront testées en 2015. De même, la problématique de la mobilisation des ressources propres des Collectivités est apparue comme un facteur essentiel permettant de réduire la dépendance aux financements extérieurs. Le PADK II en a fait une priorité d'intervention qui, couplée aux activités de redevabilité, constitue une piste porteuse pour l'avenir.

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 2014 est marqué par le retour à l'ordre constitutionnel et par la pacification du pays sans toutefois permettre un fonctionnement normal des institutions dans la zone septentrionale, marquée par la persistance des actes terroristes, un climat général d'insécurité et l'impossibilité pour l'Etat d'assurer correctement ses missions régaliennes.

Dans ce contexte difficile, les Collectivités Territoriales ont su garantir une certaine stabilité et une continuité du service public fort appréciable. L'option décentralisatrice du pays est ainsi renforcée, notamment à travers le processus de régionalisation.

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

Le report des élections locales et la révision du code des collectivités constituent les gages d'une volonté politique de mener les élections dans de bonnes conditions, en garantissant une qualité satisfaisante du processus et une légitimité indiscutable aux représentants du peuple. Ce report impacte toutefois les capacités des collectivités à se projeter durablement et à définir de réels projets de territoires sur lesquels les interventions telles que le PADK II pourraient venir se greffer. De même, il convient de relever que les négociations entre l'Etat et les groupes armés initiées en 2014 à Alger pourraient parvenir à des conclusions impactant les politiques actuelles en matière de décentralisation et déconcentration.

De façon générale, l'année 2014 a renforcé les liens étroits existant entre les enjeux du pays et ceux du processus de décentralisation que sont : la lutte contre la pauvreté (développement économique territorial), l'enracinement démocratique (citoyenneté locale) et l'accès aux services publics (fourniture des services sociaux de base).

2.1.2 Contexte institutionnel

L'année 2014 a vu la mise en place d'un Ministère de plein exercice chargé de la décentralisation : le Ministère de la Décentralisation et de la Ville (MDV). Cette création consacrait la volonté réaffirmée du Gouvernement malien de faire de la décentralisation une option majeure de sortie de crise mais également un élément moteur du développement local et de la lutte contre la pauvreté.

Le Mali a connu un remaniement ministériel le 10 janvier 2015 avec la nomination d'un nouveau Premier Ministre (le 3^{ème} en moins de 18 mois) et la suppression du MDV dont le champ de compétences revient au Ministère de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation. Pour l'intervention, le point positif de cette réorganisation réside dans le fait que le PADK II et le PAEC sont à nouveau placés sous une tutelle unique, facilitant ainsi les convergences et l'harmonisation entre les deux projets. En revanche, les changements institutionnels fréquents ne facilitent pas l'émergence d'une vision stratégique commune ni l'établissement d'un dialogue politique construit sur le long terme. On notera également qu'il y a peu de vue sur la politique nationale de décentralisation vu que le document cadre en la matière¹ est arrivé à échéance en 2014. Le ministère en charge de la décentralisation est en train de réaliser la formulation concomitante d'un cadre politique commun de réforme institutionnelle et de décentralisation et d'un Programme National de Décentralisation. Ces deux documents intégreront la question de la régionalisation qui constitue le cœur de la seconde phase de décentralisation. Dans ce cadre, le Gouvernement est en train de mettre en place des Agences de Développement Régional qui viendront en appui aux CT.

D'un point de vue politique, l'accent mis par le Gouvernement malien sur le processus de régionalisation renforce le PADK II dans ses orientations stratégiques et dans son ancrage au sein des institutions régionales que sont le Conseil Régional et le Gouvernorat de Koulikoro. En ce sens, les deux accords d'exécution signés avec ces institutions confèrent à l'intervention un caractère pilote au Mali.

¹ Document Cadre de Politique Nationale de Décentralisation - DCPND

2.1.3 Contexte de gestion : modalités d'exécution

Le PADK II mutualise ses moyens avec le PAEC. À ce titre, l'UCAT gère les 2 interventions et une SMCL unique s'est réunie à trois reprises au cours de l'année. Les efforts se sont poursuivis en 2014 pour garantir la qualité des débats des SMCL, en veillant à préparer conjointement les réunions entre les ordonnateurs, en concentrant les travaux sur des dimensions stratégiques, en prenant des décisions très concrètes et en assurant le suivi des recommandations.

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 en 2014 dans la mise en œuvre des accords appellent à évaluer ce dispositif et ses outils opérationnels (exécution lente, complexité des procédures, difficultés de rapportage, etc.).

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 perléa a été mobilisée à 4 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 II est géré selon les deux modalités d'exécution habituelles des projets à savoir la régie et la cogestion. Des efforts particuliers ont été apportés par l'intervention et par les ordonnateurs pour associer pleinement le responsable national aux décisions relatives à la régie.

2.1.4 Contexte HARMO

L'alignement du Projet aux politiques nationales est avéré et fortement apprécié par les autorités. Cependant, la contribution aux réflexions nationales, ambition déclarée du PADK II, est encore faible (NB : cette contribution était envisagée en complémentarité avec le PAI et avec le projet d'appui au FNACT dans le cadre d'une approche programme qui n'a pas pu être mise en œuvre). L'intervention a toutefois maintenu des relations de proximité avec son Ministère de tutelle et avec la DGCT. Le PADK II participe au Comité National des Finances Locales, à la Commission Nationale d'Appui au Développement Économique Régional et au processus d'opérationnalisation du contrat plan Etat-Région.

Le PADK II apporte également une attention particulière à la collaboration avec les structures nationales. Un accord d'exécution a été mis en œuvre avec le Centre de Formation des Collectivités Territoriales pour l'organisation des formations en archivage et en élaboration des comptes administratifs des Communes.

Le PADK II a maintenu ses efforts d'harmonisation avec d'autres acteurs de développement, en particulier dans le cadre de son partenariat avec le projet PACT/GIZ qui s'est poursuivi dans le domaine de la redevabilité et de la mobilisation des ressources des communes. En revanche, l'intervention a dû constater l'arrêt du partenariat initié en 2012 avec ONU Femmes par manque de répondeur de l'agence, et ce malgré plusieurs sollicitations et relances.

En terme d'appropriation, le projet a surtout travaillé sur la production et la diffusion d'outils méthodologiques et techniques tels que la stratégie DER, les supports de gestion des marchés publics, le guide de la restitution publique, le guide du contrôle budgétaire (validation programmée pour 2015) ainsi que le guide pratique de recouvrement des impôts et taxes.

La responsabilisation mutuelle reste forte au sein de l'intervention, à travers l'organisation régulière des SMCL et grâce aux accords d'exécution.

2.2 Performance de l'outcome

2.2.1 Progrès des indicateurs

Outcome : Les missions des Collectivités Territoriales et des services de l'Etat pour le développement territorial et la fourniture de services utiles et durables aux populations sont efficacement assurées					
Indicateurs		Valeur Baseline 2013	Valeur année 2014	Cible année 2014	Cible finale 2015
1	Nombre de CT appuyées par le PADK II ayant amélioré leur effort d'investissements consacrés au développement économique	7			
2	Nombre de CT appuyées par le PADK II ayant amélioré le taux d'exécution du budget	11			
3	Nombre de CT appuyées par le PADK II ayant amélioré leur taux de recouvrement des impôts et taxes (réalisations)	17			
4	Nombre de communes appuyées par le PADK II ayant respecté au moins 2 critères de participation de la population aux restitutions publiques	7			
5	Nombre de CT ayant respecté les délais d'adoption et de transmission du budget primitif	58			
6	Nombre de CT ayant respecté les délais d'adoption des comptes administratifs	91			
7	Nombre de CT ayant régulièrement tenu les sessions ordinaires du conseil (4 par an)	54			

Pour répondre à l'impossibilité d'utiliser la baseline et le système de suivi évaluation élaboré au démarrage du projet, le PADKII a mobilisé en 2014 une mission d'assistance technique perlée qui a proposé les nouveaux indicateurs ci-dessus (restitution de la mission en novembre). Le système de suivi-évaluation du PADK II sera opérationnel en Q1 2015 avec la prise de fonction d'un nouveau conseiller technique en suivi-évaluation, la validation des valeurs cibles par les communes et autres structures concernées (Préfets, Gouvernorat, CRK) et l'implémentation du système au niveau des 7 cercles de la région de Koulikoro.

2.2.2 Analyse des progrès réalisés

Les indicateurs disponibles renforcent l'analyse globale de l'évaluation à mi-parcours de l'intervention selon laquelle les 3 outputs du projet commencent à influencer l'atteinte de l'outcome. Les indicateurs d'outcome renvoient aux efforts d'investissement économique des Collectivités, domaine sur lequel le projet intervient en appui au Conseil Régional. Ils renvoient également à l'amélioration de la capacité de mobilisation des ressources (internes et externes) des CT. Sur ce point, des progrès encourageants sont à noter, ils nécessitent une consolidation en 2015.

Les activités réalisées en 2014 ont permis d'obtenir certains outputs intermédiaires, notamment :

- L'amélioration de la connaissance de la matière imposable par les communes et l'amélioration de leurs conditions de travail.
- Le renforcement des capacités des CT dans les domaines de la restitution publique, des techniques d'archivage des documents, de la gestion budgétaire et comptable, etc.
- La diffusion de la Stratégie de Développement Economique Régional auprès de plus de 500 acteurs et le démarrage d'une dynamique d'animation territoriale autour du Fonds DER (17 projets présélectionnés), contribuant à la reconnaissance du Conseil Régional comme facilitateur de développement économique régional.
- L'élaboration d'un plan de réorganisation et de renforcement des capacités du CRK ainsi que la volonté de réforme de la nouvelle équipe dirigeante.
- La régularité et l'opérationnalité des réunions du Comité Régional d'Orientations, de Coordination et de Suivi des Actions de Développement (CROCSAD) ainsi que des Comités locaux au niveau des 7 cercles (CLOCSAD).
- L'effectivité des missions de suivi et d'appui-conseil des services de l'Etat au profit des Collectivités Territoriales, ainsi que la régularité des missions d'inspections.

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. À titre d'exemple, on peut noter l'amélioration du taux de mobilisation des ressources propres des CT qui constitue un préalable indispensable à toute production de service public local.

Dans la perspective d'une consolidation de ces acquis, les mesures d'accompagnement du PADKII et la mise en place d'une nouvelle stratégie de renforcement de capacités devraient permettre aux CT de transformer ces acquis en nouvelles méthodes de travail internalisées et pérennisées.

Les principales difficultés et facteurs d'influence qui ont été relevés au cours de l'année sont :

- Les difficultés liées à la mise en œuvre de l'accord d'exécution signé avec le Conseil Régional.
- Un dispositif humain en évolution constante : alors que 2014 aurait dû constituer une année de « croisière », l'équipe projet a continué à subir des modifications importantes en raison des départs des CT. Les processus de recrutements incessants impactent l'efficacité immédiate de l'intervention.
- Un contexte institutionnel toujours mouvant, influençant négativement la construction d'une vision d'avenir commune avec les institutions et collectivités partenaires.

S'agissant du portage politique des thématiques d'intervention du PADK II, il convient de noter que l'État malien souhaite redonner un nouveau dynamisme au secteur. La décentralisation est replacée au cœur des préoccupations de l'Etat et les sujets prioritaires du PADK II comme la régionalisation, la mobilisation des ressources, la redevabilité et le développement économique local constituent des thématiques pour lesquelles l'appui du Ministère de tutelle ne fera pas défaut.

2.2.3 Impact potentiel

Avec la normalisation du cadre d'intervention et grâce à une volonté politique réaffirmée, la probabilité que l'outcome contribue aux objectifs sectoriels s'est sensiblement améliorée. Ces progrès potentiels pourraient néanmoins être atténués par un contexte général toujours fragile et par les incertitudes pesant sur les élections communales et régionales de 2015. Ces dernières sont prévues pour le mois d'avril 2015 et pourraient connaître un nouveau report occasionnant la vacance des exécutifs élus et la mise en place de délégations spéciales. Une telle mesure affecterait négativement l'impact des actions de renforcement de capacités réalisées par le PADK II ainsi que les efforts de mise en place de dynamiques d'animation territoriale sur la durée.

Le faible niveau de mise en œuvre des activités et de décaissement du résultat 2 et du résultat 3 (accords d'exécution avec le Conseil Régional et avec le Gouvernorat) constituent également un risque pour l'atteinte de l'impact escompté. Afin de réduire ce risque, l'intervention a soumis à la SMCL une demande de prolongation de la durée d'intervention sans augmentation budgétaire. L'approbation de cette recommandation sera soumise au comité des partenaires de février 2015. De plus, une proposition de réaménagement budgétaire entre les différents résultats du PADK II sera présentée à la première SMCL de 2015.

La question des ressources humaines est également centrale pour espérer atteindre un réel impact. Le PADK II a poursuivi en 2014 son travail de réorganisation interne mais les modifications permanentes du dispositif humain constituent un facteur limitant.

Un recadrage partiel du projet a été réalisé à l'occasion de l'évaluation à mi-parcours et dans le cadre d'une mission d'appui à l'élaboration d'une nouvelle stratégie de renforcement de capacités. Ces différentes missions ont constitué de très bonnes opportunités 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 2013	Valeur année 2014	Cible année 2014	Cible finale 2015
8	% de CT ayant élaboré un plan de passation de marchés (PPM)	0%			
9	% de marchés respectant les délais	77%			
10	% du budget communal affecté à l'entretien des infrastructures (dépenses réelles)	1%			
11	Nombre de CT ayant actualisé et soumis à approbation de la tutelle leurs rôles d'impôts et taxes	31			

Comme signalé au niveau du tableau de l'outcome, les valeurs de référence ont été définies fin 2014. Les valeurs cibles ont fait l'objet d'une proposition par l'équipe projet, elles doivent être validées par les structures concernées en Q1 2015.

2.3.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des principales activités	État d'avancement			
	A	B	C	D
Promotion du Genre				
Suivi des projets financés dans les 5 communes pilotes		■		
Renforcement des capacités des CT en matière de maîtrise d'ouvrage				
Suivi et accompagnement des CT ayant bénéficié de formations en MO en 2013			■	
Formations de 31 Secrétaires Généraux sur l'élaboration de TDR pour prestations intellectuelles			■	
Formation de 31 CT sur l'élaboration du compte administratif		■		
Renforcement des capacités des CT en matière d'accès aux ressources financières				
Appui au recensement de la matière imposable dans 31 communes				■
Etude sur les perceptions des populations sur les services rendus par les CT				■
Appui à l'adressage de la ville de Koulikoro		■		
Appui à l'adressage de la ville de Dioila		■		
Acquisition de matériels informatiques pour 31 communes			■	
Acquisition de Kits Solaires pour 31 communes				■
Formation des agents techniques de 31 communes et du CRK sur l'outil informatique de gestion budgétaire (SIM_BA)			■	
Formations au classement et à l'archivage dans la région de Koulikoro		■		
Fourniture de matériels et équipements d'archivage pour 116 CT			■	
Appui à la restitution publique des bilans des Collectivités Territoriales				
Atelier de Capitalisation des activités de restitution publiques		■		
Formations du Maire, du SG et des Régisseurs de 50 CT sur la restitution publique			■	
Accompagnement technique des 50 CT pour l'organisation des restitutions publiques		■		
Fourniture des textes réglementaires aux Collectivités Territoriales de la Région				
Edition / Dissémination du Guide Pratique du recouvrement des impôts et taxes				■

Explications sur les activités qui ont connu des retards majeurs :

- Recensement de la matière imposable : le recensement de la matière imposable est une activité pilote qui n'avait encore jamais été réalisée par le projet. Au moment du lancement du marché, le projet et les soumissionnaires ont sous estimé l'ampleur du travail à exécuter. Par ailleurs, de nombreuses communes ne disposaient pas de cahiers de recensement de la matière imposable, ce qui a nécessité la passation d'un marché de commande et la mise à disposition de ces cahiers dans les différentes communes. Ces étapes non prévues ont rallongé d'autant le délai d'exécution du recensement de la matière imposable.
- Fourniture et installation de kits solaires :le marché a connu différents reports en raison du nombre important de soumissionnaires (européens et maliens), des délais de production des Avis de non Objection (y inclus les avis juridiques) et de l'installation des kits dans des communes éloignées. Cette installation nécessitait un appui technique de proximité rendu difficile par le départ anticipé du conseiller Maitrise d'Ouvrage du PADK II (recrutement en alternative d'un expert externe).
- L'édition et la dissémination du guide pratique de recouvrement des impôts et taxes a été reportée car la loi portant sur les ressources fiscales des collectivités devait être relue en 2014 et le guide devait être actualisé en conséquence. La relecture de la loi n'étant toujours pas effective en Q4, le PADKII a finalement disséminé la version actuelle du guide avec l'aval de la Direction Générale de Collectivités Territoriales.
- L'étude sur les perceptions des populations par rapports aux services rendus n'a pas été réalisée en 2014 pour des problèmes d'agenda interne. La prestation a été lancée en décembre et finalisée en janvier 2015.

2.3.3 Analyse des progrès réalisés

Le PADKII a réalisé en 2014 de nombreuses activités concourant à l'atteinte du résultat 1. L'intervention s'est concentrée sur les 3 axes prioritaires que sont la mobilisation des ressources et la gestion financière, la restitution publique et la redevabilité, l'équipement et l'archivage. A cet effet, l'ensemble des formations programmées ont été réalisées, dont certaines en collaboration avec le Centre de Formation des Collectivités Territoriales dans le cadre d'un accord d'exécution.

En matière de mobilisation des ressources et de gestion financière, d'importants progrès ont été réalisés à travers :

- L'amélioration de la connaissance de la matière imposable par les collectivités grâce à l'adressage de la ville de Koulikoro et le recensement de la matière imposable de 31 Communes (malgré les retards notés et expliqués ci-dessus). Ces activités permettent aux CT de faire de meilleures prévisions budgétaires et d'améliorer leurs objectifs de recouvrement des impôts et taxes. C'est en 2015 que le PADKII pourra mesurer l'impact de ces activités et qu'il appréciera l'accroissement effectif de la fourniture des biens et services.
- La formation à l'élaboration du compte administratif et au logiciel de gestion budgétaire et comptable SIM_BA (logiciel mis à disposition par l'Association Internationale des Maires Francophones, dans le cadre d'un accord de partenariat avec le PADKII). L'impact de ces formations pourra être mesuré au cours de l'année 2015 ; des missions de suivi ont déjà été réalisées et ont montré que pour l'instant, un tiers des 31 CT formées utilise le logiciel SIM_BA.

Dans le domaine de la restitution publique et de la redevabilité, le projet a :

- Organisé avec le CFCT la formation pratique de 50 CT Cet exercice renforce la crédibilité des CT, ce qui contribue à renforcer la mobilisation des ressources propres des CT.
- Mis à la disposition des 50 CT formées un appui technique pour les aider à organiser leur séance publique. Lors de ces restitutions, les CT rendent compte de leur gestion, elles expliquent également aux populations comment accéder à certains services (comme l'état-civil par exemple).

Enfin, en termes d'équipement et d'appui à l'archivage, on notera les progrès suivants :

- Amélioration des conditions de travail des CT à travers leur dotation en matériel et équipements (kits solaires, matériels informatiques, matériel et équipements d'archivage,

- etc.), contribuant à une meilleure performance des CT vers l'atteinte du résultat 1.
- Formation-action de 82 CT sur les techniques d'archivage et de classement des documents en partenariat avec le CFCT. Grâce au côté pratique de l'appui (apprentissage en conditions réelles de l'utilisation du matériel), l'application de la formation a été immédiate.
 - Accès à l'énergie de 31 CT grâce à la mise à disposition des kits solaires dans les communes dépourvues d'électricité. Ces équipements ont permis aux CT de bénéficier de la formation à l'élaboration du compte administratif et au logiciel de gestion budgétaire et comptable SIM_BA.

De façon transversale, le PADK II apporte une attention particulière à la conception et à la mise à disposition de documents et guides méthodologiques directement utilisables par les Collectivités concernées : guide de recouvrement des impôts et taxes, guide de la restitution publique, cahiers de recensement administratif à caractère fiscal, etc.

D'une manière générale, les activités de renforcement des capacités améliorent les méthodes et conditions de travail des collectivités et augmentent leur connaissance du potentiel fiscal. Toutefois, il est important d'amener les CT à mettre en application les connaissances acquises lors des formations, à utiliser correctement le matériel et équipement mis à disposition, et à valoriser les informations issues du recensement de la matière imposable et de l'adressage. Pour cela, une convention de partenariat sera signée début 2015 avec les communes concernées afin de les inciter à une plus grande valorisation des appuis reçus.

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 Economique Régional.					
Indicateurs		Valeur <i>Baseline</i> 2013	Valeur année 2014	Cible année 2014	Cible finale 2015
12	Taux d'exécution technique et financière de la stratégie DER (%)				
12a	Taux d'exécution Technique	30%			
12b	Taux d'exécution financière	17%			
13	Nombre, régularité et opérationnalité des cadres de concertation régionaux autour de la stratégie DER				
13a	Nombre de réunions tenues	2			
13b	Nombre moyen de membres présents	16			
14	Nombre et montants des projets de développement économique initiés ou appuyés par le CRK				
14a	Nombre de projets initiés	0			
14b	Montant des projets initiés (FCFA)	0			

Comme signalé au niveau du tableau de l'outcome, les valeurs de référence ont été définies fin 2014. Les valeurs cibles ont fait l'objet d'une proposition par l'équipe projet, elles doivent être validées par les structures concernées en Q1 2015.

2.4.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités	État d'avancement			
	A	B	C	D
Conception, validation et de diffusion de la SDER				
Graphisme et impression de la SDER				
Diffusion de la SDER dans la région à travers 6 ateliers locaux et 1 atelier régional				
Animation de cadres de concertation				
Organisation de l'atelier d'opérationnalisation du Contrats-Plans Etat-Régions				
Amélioration de la connaissance régionale (études, recherche, observation)				
Réalisation des schémas locaux d'aménagement du territoire de Dioila et de Koulikoro				
Réalisation des schémas locaux d'aménagement du territoire de Kati et de Kangaba				
Mise en place de l'enveloppe A du fonds DER				
Diffusion des outils de l'appel à projets n°1				
Mise en place du comité d'attribution du FDER				
Renforcement des services propres du Conseil Régional de Koulikoro				
Appui organisationnel et institutionnel (étude organisationnelle, audit, procédures)				
Mission d'appui perlée pour l'évaluation de la performance institutionnelle du CRK				
Elaboration du Manuel de procédures administratives et comptables du CRK				
Mission d'appui perlée pour la réorganisation des services du CRK				
Mise à disposition d'un cabinet d'expertise comptable				

Explications sur les activités qui ont connu des retards majeurs :

- Graphisme et impression de la SDER : la stratégie DER a été élaborée et validée en août 2013. Le travail de conception graphique réalisé par le premier prestataire n'a pas été jugé satisfaisant et le contrat a été annulé. Un second prestataire a été recruté pour reprendre le travail et la stratégie DER a finalement été mise en forme et imprimée en 2014.
- Réalisation des schémas locaux d'aménagement du territoire (SLAT) de Dioila, Koulikoro, Kati et Kangaba : la mise en œuvre des SLAT de Dioila et de Koulikoro a été freinée par les difficultés de gestion de l'accord d'exécution du CRK. Pour relancer la dynamique, il a fallu organiser des paiements directs par le PADKII. Les SLAT de Kati et Kangaba (financés directement par le PADK II en dehors de l'accord d'exécution) n'ont pu être réalisés en 2014 en raison des délais de passation des marchés publics et des difficultés dans la détermination du niveau de compétence pour la conduite du processus. Les marchés ont été passés en décembre 2014.

- Elaboration du Manuel de procédures administratives et comptables du CRK : un prestataire a été engagé par le Conseil Régional pour produire un manuel de procédures administratives et comptables. La réunion de cadrage de la mission a été tenue en février 2014 et un premier draft du document a été livré en août avec un retard important dû à l'absence de suivi. De plus, le CRK qui devait valider le document dans un délai de deux semaines, n'a toujours pas donné suite à ce manuel de procédures pour des raisons d'organisation : les services du CRK n'ont pas, à ce jour, tenu de réunion de relecture et de formulation d'observations sur le contenu du document.

2.4.3 Analyse des progrès réalisés

Plusieurs éléments contribuent à l'atteinte du résultat relatif au développement économique régional.

- La diffusion de la Stratégie DER

La Stratégie DER a fait l'objet d'une impression et d'une large diffusion à travers des ateliers au niveau régional et local associant différents acteurs (représentants de l'Etat, CT, opérateurs économiques, Organisations de la Société Civile, etc.). Près de 500 acteurs ont pris part à ces ateliers qui ont permis au Conseil Régional d'amorcer son leadership en matière de développement économique territorial. De plus, la qualité des débats, la représentativité des structures et la présence collaborative des préfets lors des sept sessions locales, contribuent à la reconnaissance du rôle du Conseil Régional comme facilitateur du développement économique. Ces rencontres ont également permis d'initier une vision commune pour l'avenir de la région.

- La mise en œuvre du Fonds DER

La mise en œuvre du fonds DER a connu une évolution notable avec la diffusion des outils de l'appel à projets n°1 dans les sept cercles de la région. Les ateliers de diffusion ont permis de partager les règles de financement des projets édictées dans un manuel des procédures. La dynamique de mobilisation des fonds DER est maintenant enclenchée à travers les études de faisabilité des 17 projets locaux présélectionnés. L'accès des CT à ces sources de financement constitue un levier qui permet au Conseil Régional de consolider la dynamique de développement économique régional. Enfin, les activités réalisées ont permis au CRK d'accroître ses capacités de passation de marchés publics (apprentissage par l'action). Ces capacités renforcées constituent un progrès important vers l'atteinte du résultat 2.

- La préparation du contrat plan Etat-Région (CPER)

En juillet 2014, suite à la diffusion des outils relatifs à la mise en œuvre des CPER, le Conseil Régional a préparé et présenté un portefeuille de projets dans le cadre des négociations d'un contrat plan avec l'Etat. Il s'agit pour le CRK d'une action de mobilisation de financements complémentaires au profit de la région portant sur 11 projets d'une valeur approximative de 33 milliards FCFA. La réalisation de cette activité contribue à renforcer le rôle et la place du Conseil Régional au cœur de la régionalisation et lui confère une image positive auprès des Collectivités, des Organisations de la société Civile et de l'Etat. Le financement de ces projets impactera positivement la capacité de mobilisation de financements du CRK et la mise en œuvre de sa stratégie DER.

- Elaboration des Schémas Locaux d'Aménagement du Territoire (SLAT)

La réalisation des SLAT de Dioila et de Koulikoro contribue aux échanges et au partage d'une vision commune des orientations de développement entre les acteurs locaux. Cet exercice conforte les orientations de la Stratégie DER élaborée par le Conseil Régional et renforce l'harmonisation avec les politiques nationales en la matière. Le financement de ces SLAT renforce également le CRK dans son rôle de pilotage et de coordination des actions de développement économique.

- Renforcement des services propres du Conseil Régional de Koulikoro

Face aux problèmes organisationnels et financiers relevés par les missions d'audit et d'évaluation à mi-parcours, le CRK, avec l'appui du PADKII, a mené plusieurs actions correctives qui constituent des progrès vers l'atteinte du résultat d'amélioration de sa performance institutionnelle. Deux missions d'appui technique perçues ont abouti à l'élaboration d'un plan de réorganisation du CRK et un plan de renforcement des capacités. Ces réalisations constituent des avancées importantes dans le renforcement des capacités des organes et des agents du CRK et contribueront, à terme, à l'atteinte du résultat 2.

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 2013	Valeur année 2014	Cible année 2014	Cible finale 2015
15	Nombre de missions d'appui/conseil effectuées au niveau des CT par les autorités de la tutelle et les STD	165			
16	% de CT inspectées annuellement	10%			
17	% des missions de suivi des recommandations des inspections des CT.	1%			
18	Nombre de réunions ordinaires du CROCSAD	2			
19	Nombre de réunions ordinaires des CLOCSAD	14			
20	Nombre de réunions de la Commission Administrative Paritaire Régionale de gestion de la FPCT	2			

Comme signalé au niveau du tableau de l'outcome, les valeurs de référence ont été définies fin 2014. Les valeurs cibles ont fait l'objet d'une proposition par l'équipe projet, elles doivent être validées par les structures concernées en Q1 2015.

2.5.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités	État d'avancement			
	A	B	C	D
Amélioration des moyens de fonctionnement de la Tutelle et des Services Techniques Déconcentrés de l'État				
Élaboration des plans d'équipements des services déconcentrés de la région				
Dotation en équipement du GRK (groupe électrogène)				
Équipements des services déconcentrés de la région				
Visites et voyages d'échanges des représentants de l'État				
Appui à l'organisation des réunions du CROCSAD (1 réunion/semestre)				
Appui à l'organisation des réunions du CLOCSAD (1 réunion/trimestre/cercle, 7 cercles)				
Missions de suivi et d'appui/conseil des Sous-Préfets dans leurs communes (2 missions/an; 108 communes)				
Appui aux réunions de la Commission Administrative Paritaire Régionale de gestion de la Fonction Publique des Collectivités Territoriales (1 réunion/trimestre)				
Actions du Gouvernorat pour l'appui des Services Techniques Déconcentrés de l'État				
Élaboration du Plan de renforcement des capacités des services Tech. Déconcentrés				
Formation des Représentants de l'État et des STD				
Visites et voyages d'échanges des STD				
Missions d'assistance techniques des STD aux collectivités territoriales (1 mission/trimestre/service; 3 STD; 7 cercles)				
Missions de suivi/évaluation du Gouvernorat (2 missions/an dans les 7 cercles)				
Améliorer le contrôle et le suivi des CT				
Mise en forme/Impression/diffusion du Guide Pratique du Contrôle budgétaire des CT				
Formation sur le Guide Pratique du Contrôle budgétaire des collectivités territoriales				
Mission annuelle d'inspection des communes et restitution aux conseils communaux (1 mission/an; 108 communes; 7 Préfets)				
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				
Missions de suivi des recommandations des inspections des communes et des cercles par le GRK (une mission par cercle)				
Atelier régional de synthèse annuelle et partage des constats des missions d'inspection				

Explications sur les activités qui ont connu des retards majeurs :

- Équipement des services déconcentrés de la région : aucune dotation des services déconcentrés n'a pu être réalisée car elle est subordonnée à la finalisation du plan régional d'équipement en cours d'élaboration.
- Élaboration du Plan de renforcement des capacités des Agents des STD : le plan provisoire est en cours de validation, un rapport final a été déposé par le consultant chargé de l'étude mais la faible qualité de la production nécessite un complément de travail.
- Mission de suivi/évaluation du Gouvernorat : le calendrier des activités du Gouverneur en rapport avec plusieurs événements nationaux n'a pas permis la réalisation de cette activité. Les termes de référence de cette mission sont élaborés, la mission est programmée pour début 2015.
- Mise en forme/impression/diffusion du Guide Pratique du contrôle budgétaire des collectivités territoriales : la finalisation du guide attend la réaction du Ministère de tutelle sur le projet de document.
- Formation sur le Guide Pratique du contrôle budgétaire des collectivités territoriales : la formation est conditionnée à la disponibilité du guide.
- Formation sur le Guide Pratique du contrôle budgétaire des collectivités territoriales : la tenue de cet atelier est conditionnée à la réalisation effective de l'inspection des 115 collectivités territoriales de la région (108 communes et 7 conseils de cercles). Or, au 31 décembre 2014, certaines missions d'inspection étaient en cours sur le terrain. L'atelier pourra se tenir au cours du premier trimestre 2015.

2.5.3 Analyse des progrès réalisés

L'exécution des activités du résultat 3 a permis de progresser vers l'atteinte du résultat visant à renforcer les capacités des services de l'État à Koulikoro. Ces derniers sont de plus en plus en mesure d'accompagner et de contrôler efficacement les collectivités territoriales.

Tout d'abord, les Préfets et le Gouvernorat ont désormais les moyens de réaliser régulièrement leurs missions de contrôle et d'appui conseil à toutes les collectivités de la région (avant la signature de l'accord d'exécution, ces missions n'étaient pas réalisées régulièrement). Ces inspections ont un impact positif sur le fonctionnement des institutions. Elles permettent aux Collectivités Territoriales d'améliorer leur gouvernance, grâce aux contrôles de leurs actions, mais aussi grâce aux appuis-conseils apportés par les représentants de l'État.

De même, avec les ressources de l'accord d'exécution, les sous-préfets sont régulièrement sur le terrain, dans les villages des communes de leur ressort, pour apporter l'appui-conseil nécessaire dans tous les domaines (notamment ceux de l'état-civil, de la gestion administrative, etc.)

Par ailleurs, avant l'accord d'exécution signé avec le Gouvernorat de Koulikoro, les cadres de suivi et de coordination des actions de développement des collectivités territoriales se tenaient de manière irrégulière, faute de moyens disponibles au niveau des représentants de l'Etat. Sans espaces de coordination réguliers, les services de l'Etat n'étaient pas dans des conditions favorables pour contrôler et suivre efficacement les actions de développement des collectivités territoriales. L'appui du PADKII à l'organisation des réunions du CROCSAD (deux réunions par an au niveau régional) et des CLOCSAD (3 réunions par an dans chacun des 7 cercles) a permis de rendre fonctionnels ces cadres essentiels pour suivre les actions de développement des collectivités territoriales.

Enfin, neuf communes ont témoigné leur besoin d'un appui dans la gestion des points d'eau (compétence transférée aux collectivités par l'Etat). Le service local de l'hydraulique de Koulikoro a effectué une mission dans ces communes du cercle pour aider à une meilleure compréhension des dispositions légales en matière de gestion des points d'eau villageois. Cet exemple démontre en quoi le renforcement des capacités financières et logistiques dans le cadre de l'accord d'exécution peut améliorer la disponibilité d'un service technique pour l'appui-conseil aux collectivités. On regrettera toutefois la faible mobilisation de cette ligne de l'accord d'exécution à propos de laquelle une plus grande communication auprès des STD et des collectivités pourrait être réalisée, afin d'améliorer l'appui conseil aux CT.

2.6 Thèmes transversaux

2.6.1 Genre

Le PADK II a poursuivi son intervention dans le domaine du genre à travers l'appui technique et financier à la mise en œuvre de 16 projets économiques portés par les organisations féminines dans 5 communes pilotes (projets d'économie familiale tels que le maraîchage, l'élevage ovin et caprin, les banques de céréales, etc.). L'originalité de ce dispositif réside dans le fait qu'il s'agit d'un fonds mis à disposition par le PADKII mais que ce dernier 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 expérimentation innovante dans la mesure où elle renforce la maîtrise d'ouvrage communale sur les aspects Genre. Notons toutefois 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 II a intégré la dimension environnement dans les procédures d'analyse et de sélection des projets initiés dans le cadre du Fonds DER. Ainsi, les études de faisabilité des projets contiennent obligatoirement une étude d'impact environnemental qui sera prise en considération au moment de l'attribution des subventions.

2.7 Gestion des risques

Identification du risque ou problème			Analyse du risque ou problème			Traitement du risque ou problème			Suivi du risque ou problème	
Description du Risque	Période d'identification	Catégorie	Probabilité	Impact Potentiel	Total	Action(s)	Resp.	Deadline	Progress	Status
1 Faible capacité des services techniques et financiers chargés de la mise en œuvre de l'accord d'exécution du Conseil Régional entraînant des retards cumulés de mise en œuvre et de rapportage.	Q4 2012	OPS	High	High	Very High Risk	Mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation de la performance institutionnelle du CRK : plan de réorganisation interne et avenant à l'AE.	CRK (appui UCAT)	janv-15	Organisation d'une mission d'AT perlée pour élaborer le plan de réorganisation et de renforcement de capacités du CRK. Projet d'avenant à l'AE disponible.	En cours
						Appui au CRK pour l'élaboration des rapports financiers et la production de pièces justificatives de qualité	UCAT (appui ordonnateurs)	janv-15	Rapports produits, dépôt des dernières pièces le 24/12/14, analyse en cours.	En cours
						Recrutement d'un bureau d'expertise comptable	CRK	avr-14	Bureau en place	Terminé
						Mise en place par les responsables du projet de mécanismes formels de suivi régulier de l'AE au moyen de réunions périodiques	UCAT	déc-14	Premières réunions de suivi réalisées	En cours
2 Description insuffisante des rôles et responsabilités dans le processus d'ANO, dans le cadre des accords d'exécution(CRK et	Q2 2013	OPS	Medium	Medium	Medium Risk	Préparation d'un avenant aux accords d'exécution précisant le cadre des ANO.	RR / HQ (controlling)	févr-15	Précisions intégrées dans l'avenant.	En cours

	Gouvernorat)						Echanges sur l'avenant avec le CRK	UCAT	janv-15	Draft d'avenant envoyé au CRK, échanges en cours	En cours
3	Accord d'exécution du Gouvernorat : disponibilité non garantie des agents de l'Etat pour la mise en œuvre des activités en raison de leurs sollicitations multiples	Q1 2014	OPS	High	High	Very High Risk	Mise en place d'un point focal au niveau de la Direction Régionale du Budget pour la gestion des fonds de l'AE.	GRK / DRB	janv-15	Point focal désigné, procédure administrative de mise en place en cours.	En cours
							Concertation renforcée entre les acteurs impliqués dans la mise en œuvre de l'Accord d'exécution en vue de la production à temps des rapports techniques et financiers.	GRK	déc-14	Réunions périodiques entre Gouvernorat, Budget, Trésor et Contrôle Financier.	En cours
							Mise en place par les responsables du projet de mécanismes formels de suivi régulier de l'AE au moyen de réunions périodiques.	UCAT	déc-14	Premiers contacts établis	En cours
4	Accord d'exécution du Gouvernorat : mauvaise description des procédures de mise à disposition des fonds.	Q3 2013	FIN	Medium	Medium	Medium Risk	Organiser une concertation entre les services financiers de l'Etat pour permettre une mise à disposition plus facile des fonds au niveau des cercles de la région.	GRK (appui UCAT)	déc-14	Adaptation des procédures au niveau du Budget et du Trésor régional afin de rendre les fonds disponibles au niveau des perceptions des Cercles.	Terminé

5	Ressources humaines du projet inadaptées aux ambitions affichées dans le DTF et à la taille de la zone d'intervention du projet (116 collectivités territoriales), entraînant un risque de "dilution" des appuis.	Q1 2012	OPS	Medium	High	High Risk	Analyse des besoins en RH et adaptation de l'organigramme du projet.	UCAT	févr-15	Mise en œuvre de la recommandation du rapport d'EMP relative à la mobilisation des sous-préfets : accord de la SMCL et du Gouvernorat. A faire : élaborer les plans de mobilisation et leurs modalités.	En cours
									janv-15	Recrutement de deux nouveaux conseillers techniques (Suivi-évaluation et Renforcement de capacités).	Terminé
									mars-15	Elaboration en décembre 2014 d'une stratégie de renforcement de capacités du PADK visant un meilleur suivi des collectivités territoriales. Mise en œuvre des orientations programmée en 2015.	En cours
6	Turn over important des conseillers techniques du projet (départ de 2 conseillers sur 5 fin 2014) entraînant des retards dans la mise en œuvre des activités.	Q3 2014	OPS	High	Medium	High Risk	Engagement rapide des procédures de recrutement pour les remplacements. Mise en place de dispositifs de "tuilage" pour assurer la continuité des fonctions.	UCAT / RR / DFM	janv-15	Nouveau Conseiller Maîtrise d'Ouvrage recruté et en place depuis novembre 2014. Recrutement du nouveau Conseiller en Administration Publique en cours.	En cours
7	Suivi insuffisant des effets du projet en raison d'un système de SE non adapté.	Q1 2012	OPS	High	Low	Medium Risk	Révision du système de SE du projet.	UCAT / AT perlée	janv-15	Système de SE élaboré, implémentation à finaliser.	En cours
							Recrutement d'un conseiller technique SE	RR / UCAT / DFM	janv-15	Conseiller recruté, prise de fonctions le 05 janvier 2015.	Terminé

8	Risque de perturbations des activités du projet en raison du report des élections communales.	Q2 2014	OPS	Medium	High	High Risk	Révision de la Planification Opérationnelle pour l'adapter à la situation.	UCAT	mars-15	Planification 2015 révisée en tenant compte de cette contrainte.	En cours
9	Risque de non disponibilité des fonds additionnels nécessaires à la prolongation des activités du résultat 1 et des moyens généraux de l'intervention	Q4 2014	DEV	Medium	High	High Risk	Analyse des programmations des accords d'exécution et de leur faisabilité	UCAT	janv-15		Nouveau
							Arbitrage des ordonnateurs sur les réaménagements budgétaires entre les différentes lignes et résultats.	Ordonnateurs	janv-15		Nouveau
							Présentation des arbitrages en SMCL	UCAT	févr-15	SMCL programmée pour mi février 2015	Nouveau
							Révision de la Planification Opérationnelle en fonction des décisions de SMCL	UCAT	févr-15		Nouveau

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 :

- **Mettre en œuvre la nouvelle stratégie de renforcement de capacités à destination des partenaires du projet.** L'élaboration de cette stratégie a fait l'objet d'une mission d'AT perlée au mois de décembre 2014. Elle se concentrera autour de 3 orientations majeures :
 - o Instaurer une étroite collaboration et un partenariat fort entre le projet et les équipes communales pour la mise en œuvre du renforcement de capacités. Il s'agira d'entrer dans une approche « processus » à travers l'élaboration et la signature de protocoles de partenariat afin que les Collectivités ne soient pas de simples « réceptrices » des appuis.
 - o Consolider la démarche formation-action en déployant différentes modalités d'accompagnement technique et de suivi, au plus proche des personnes formées au sein des communes. Il s'agira de promouvoir les échanges entre les équipes communales, de favoriser les méthodes collaboratives comme les appuis entre pairs, le réseautage, et l'interface avec les services techniques déconcentrés en les informant et les associant plus étroitement à l'itinéraire de formation-action.
 - o Mettre en place une démarche de recherche-action portant sur l'internalisation du renforcement de capacités par les communes, autour de l'élaboration ou de l'actualisation du Plan triennal d'appui technique (PTAT) basé sur l'amélioration des missions de service au public par les équipes communales. Il s'agira de développer une expérience pilote sur l'identification des besoins en renforcement de capacités qui s'articule avec les priorités en matière de délivrance de services au public.

- **Finaliser et mettre en œuvre le plan de renforcement des capacités et d'appui institutionnel du CRK.** Celui-ci comprendra des aspects d'amélioration de la gestion financière mais également de management des ressources humaines et de communication interne. Une plus grande performance institutionnelle du CRK permettra d'envisager des modalités de partenariat responsabilisantes pour une éventuelle intervention future (dans le cadre du prochain programme de coopération).

- **Revoir les modes de gestion de l'accord d'exécution avec le Conseil Régional de Koulikoro.** Les auditeurs avaient appelé à une « *identification claire des responsabilités de tous les intervenants* », l'évaluation à mi-parcours a recommandé une reprise en main de la gestion budgétaire de cet accord, une option confirmée par la mission d'évaluation de la performance institutionnelle du CRK réalisée en juillet 2014. Un avenant sera signé à cet effet début 2015, visant à maintenir au CRK ses prérogatives de programmation et ses fonctions de maîtrise d'ouvrage, tout en confiant à l'UCAT les paiements directs permettant de fluidifier le circuit de la dépense et de faciliter le rapportage financier.

- De manière transversale, le projet poursuivra son travail de fond dans les deux domaines suivants :
 - o management et suivi des **ressources humaines**(à travers notamment les cercles de développement) ;
 - o implémentation et animation du **système de suivi-évaluation**.

3.2 Recommandations

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

Recommandations	Acteur	Date limite
Mettre en œuvre la nouvelle stratégie de renforcement de capacités du PADK II.	UCAT	Q1
Finaliser et mettre en œuvre le plan de renforcement de capacités et d'appui institutionnel du Conseil Régional.	CRK (appui UCAT et AT perlée)	Q1
Préparer et signer l'avenant à l'accord d'exécution du CRK.	UCAT/ Ordonnateurs / CRK	Q1
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	Continu
Implémenter et animer le système de suivi-évaluation du projet	UCAT (appui des Préfets et des communes concernées).	Q1

3.3 Enseignements tirés

Certains enseignements mentionnés dans le rapport de résultats 2013 restent d'actualité puisque leurs effets se font encore sentir dans l'exécution du projet.

Enseignements tirés	Public cible
Le niveau de représentation et « d'influence » des interventions CTB au sein du Ministère de tutelle est 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 de coopération 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 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 les 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.	HQ-RR et Bureau de Coopération

<p>Certaines activités de démarrage des interventions constituent des étapes fondatrices pour un projet (recrutements des ATN, étude base line, AO pour l'AT perlée...), elles constituent une opportunité d'appropriation et de révision de la logique d'intervention de la part du partenaire et de l'équipe 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).</p>	<p>CTB-HQ (RH et EST) RR</p>
<p>Le recours aux accords d'exécution constitue un choix stratégique pertinent pour une plus grande responsabilisation du partenaire. Néanmoins, la vision politique et stratégique de cette modalité doit être accompagnée d'une évaluation précise, exhaustive et suivie dans le temps des capacités d'absorption et de gestion financière de la structure concernée. En ce sens, les modalités de mise en œuvre des assessments, leur analyse et leur exploitation doivent être revues. De même, les mesures d'accompagnement des structures partenaires mériteraient d'être renforcées, notamment sur les fonctions de comptabilité/finances.</p>	<p>Partenaires</p>

4 Annexes

4.1 Critères de qualité

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

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

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

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

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

4.2 Décisions prises par le Comité de pilotage et suivi

Décision				Action			Suivi	
Décision	Période d'identification	Source*	Acteur	Action(s)	Resp.	Deadline	Avancement	Status
La SMCL prend acte de la non-réalisation de la recommandation relative au rapportage de l'accord d'exécution du CRK. Cette recommandation est reconduite avec la tenue d'une nouvelle réunion le 11 mars 2014.	juil-13	Rapport	CRK	Réunion au Gouvernorat le 11 mars 2014, rapport à finaliser avant la fin du mois.	CRK	31/03/2014	Réunion tenue, rapport déposé le 01/04/14. Analyse réalisée faisant état de nombreuses pièces manquantes ou non conformes.	ONGOING
La SMCL prend acte de la communication du Conseil Régional concernant la disponibilité de la totalité des pièces financières. Elle recommande au CRK de déposer ces pièces avant le 4 août après pointage des pièces pour lequel le CRK sollicitera le PADK II.	juil-14	Rapport	CRK	Réunion entre CRK, ordonnateurs et UCAT en septembre 2014, analyse conjointe des pièces et des rapports fournis.	CRK	04/08/2014	Réunion tenue, identification de pièces complémentaires à fournir et des dépenses inéligibles. Dernières pièces complémentaires déposées le 24/12. Analyse effectuée par l'UCAT, dossier transmis aux ordonnateurs.	ONGOING
La SMCL recommande la réalisation rapide d'un audit spécifique du CRK, tel que préconisé par l'audit externe du PADK II réalisé en octobre 2013.	oct-13	Audit	UCAT-RR	Préparer les TDR de l'audit	UCAT	20/03/2014	TDR élaborés et validés (HQ et RR)	CLOSED
				Recruter un prestataire	UCAT-RR	15/04/2014	Prestataire recruté	CLOSED
				Réaliser l'audit	Prest.	30/05/2014	Réalisé, rapport validé.	CLOSED
La SMCL valide le plan de recommandations des audits du PADK II et du PAEC.	févr-14	Rapports d'audit	UCAT	Plans d'actions à mettre en œuvre et à suivre	UCAT	30/06/2014	Réalisé : plans d'actions mis en œuvre et suivi (cf plan de suivi).	ONGOING
La SMCL valide les propositions de mise à jour du manuel de procédures du PADK II concernant (i) le remboursement forfaitaire des frais de voyage et (ii) les primes de technicité.	oct-13	Rapport d'audit	UCAT	Décisions à intégrer dans le manuel de gestion du PADK II	UCAT	30/03/2014	Réalisé	CLOSED

La SMCL approuve les demandes de modification du dispositif Ressources Humaines proposées par le PADK II : révision de la fiche de poste du conseiller en maîtrise d'ouvrage et recrutement d'un nouveau conseiller en Renforcement de Capacités.	déc-13	Rapport	RR	Signer un avenant au contrat de travail du conseiller en maîtrise d'ouvrage	RR	15/04/2014	Réalisé : modification des tâches du conseiller maîtrise d'ouvrage effective. Avenant envoyé à l'Inspection du Travail.	CLOSED
				Recruter le nouveau conseiller en Renforcement des Capacités	RR	15/05/2014	Conseiller en renforcement de capacités recruté, en poste depuis le 15/05.	CLOSED
La SMCL accepte que le financement du gap budgétaire du PROFK estimé à 34 038 Euros (22 327 753 FCFA) soit pris en charge par le budget du PADK II. En cas de recouvrement des sommes dues par l'entrepreneur défaillant suite à l'action en justice, ce gap sera réduit des sommes recouvrées.	déc-13	Rapport de résultats PROFK	RR	Inscrire le montant dans le budget PADK II	UCAT	15/04/2014	Réalisé	CLOSED
				Effectuer le paiement de la facture des travaux du PROFK	UCAT	30/05/2014	Travaux finalisés, reste à payer les retenues de garantie.	ONGOING
La SMCL marque son accord de principe pour (i) la prolongation de la période de mise en œuvre du projet jusque juin 2016 (clôture en décembre 2016), (ii) la prolongation de la convention spécifique jusque juin 2017 sans augmentation budgétaire.	avr-14	Note de prolongat°	UCAT	Elaborer une programmation technique et financière prenant en considération les nouvelles échéances	UCAT	nov-14	Programmation réalisée (MONOP), arbitrages sur les réorganisations budgétaires non réalisés.	ONGOING
La SMCL demande au Conseil Régional et au Gouvernorat d'élaborer leurs planifications techniques et financières détaillées pour la période allant du 1er janvier 2015 au 30 juin 2016. Ces planifications seront communiquées à l'UCAT du PADK II au plus tard le 12 janvier 2015 pour analyse et transmission aux ordonnateurs.	nov-14	SMCL	CRK-GRK	Elaborer les planifications 2015-2016 des accords d'exécution.	CRK GRK	12/01/2015	Planifications déposées le 13/01 (CRK) et le 15/01 (Gouvernorat)	ONGOING
La SMCL recommande à la CTB de saisir l'Ordonnateur National en amont de toute proposition de modifications de procédures.	juil-14	SMCL	RR/DFM	Mettre en place d'un mécanisme de concertation entre les ordonnateurs	RR DFM	01/09/2014	Réunions tenues régulièrement	CLOSED
La SMCL valide la demande de prise en charge d'un point focal au sein de la Direction Régionale du Budget, chargé de la gestion financière de l'accord d'exécution avec le Gouvernorat.	avr-14	Echanges UCAT - GRK	GRK-DRB	Nommer et mettre en place le point focal à la DRB	GRK DRB	Q3 2014	Point focal nommé, mise en place administrative en cours.	ONGOING

4.3 Aperçu des MoReResults

Résultats ou indicateurs du cadre logique modifiés au cours des 12 derniers mois ?	Cf nouveau système de S-E
Rapport <i>Baseline</i> enregistré dans PIT ?	Non, rapport initial jugé non satisfaisant par l'intervention, nouveau rapport en cours de mise en place.
Planning de la MTR (enregistrement du rapport)	04/2014
Planning de l'ETR (enregistrement du rapport)	12/2015 (estimation)
Missions de backstopping depuis le 01/01/2014	Mission EST Gouvernance réalisée en août 2014.

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

Budget vs Actuals (Year to Month, Last 5 Years) of MLI0903311

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

Budget Version : **F1**

Currency : **EUR** Year to month : 31/12/2014

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

	Status	Fin Mode	Amount	Start to 2010	2011	2012	2013	Expenses	Total	Balance	% Exec
A LES MISSIONS DES CT ET DES SERVICES DE			5.273.910,00	83.983,31	277.701,71	436.653,28	722.537,12	820.178,55	2.341.053,93	2.932.856,07	44%
01 Les collectivités territoriales ont des			1.386.000,00		37.414,86	105.384,72	428.807,82	662.145,19	1.233.752,58	152.247,42	89%
01 Renforcer les capacités des CT		REGIE	875.000,00		947,58	31.494,59	317.191,68	484.638,66	834.272,51	40.727,49	95%
02 Appui technique pour le renforcement des		REGIE	258.000,00		22.382,30	51.423,81	53.641,70	76.343,70	203.791,51	54.208,49	79%
03 Améliorer la redevabilité et le contrôle des		COGES	115.000,00			1.291,24	24.458,15	70.839,69	96.589,08	18.410,92	84%
04 Appui technique pour l'amélioration de la		REGIE	101.000,00		14.084,98	21.175,08	22.649,93	30.724,65	88.634,64	12.365,36	88%
05 Appui au processus de dévolution des biens		COGES	37.000,00				10.866,35	-401,51	10.464,84	26.535,16	28%
02 L'ARK a les capacités d'impulser et de			2.667.100,00	58.270,66	237.044,35	158.351,87	49.512,85	115.183,34	618.363,06	2.048.736,94	23%
01 Appui technique pour enrichir le plan d'action		REGIE	671.690,00	58.270,66	75.553,46	127.852,64	42.244,93	83.479,96	387.401,64	284.288,36	58%
02 Renforcement des capacités pour enrichir le		COGES	100.000,00		5.141,33	5.314,91	7.641,53	1.999,67	20.097,43	79.902,57	20%
03 Action menées par l'ARK pour enrichir le plan		COGES	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	7%
05 Renforcer les services propres de l'ARK ses		COGES	192.490,00		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			-6.313,28		0,00	-6.313,28	1.006.313,28	-1%
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	46.973,00		16.013,57	30.844,30	116,99	0,00	46.974,85	-1,85	100%
11 Chauffeurs		REGIE	437,00			653,31	-490,59	0,00	162,71	274,29	37%
12 Appuyer l'élaboration, la mise en oeuvre et le		COGES	175.294,00		36.900,00			24.356,00	61.256,00	114.038,00	35%
		REGIE	3.645.361,61	129.352,57	337.112,84	529.766,82	725.796,56	1.045.349,05	2.767.377,82	877.983,79	76%
		COGEST	3.400.950,00		158.678,25	152.708,65	266.728,23	125.028,48	703.143,61	2.697.806,39	21%
TOTAL			7.046.311,61	129.352,57	495.791,09	682.475,47	992.524,79	1.170.377,53	3.470.521,43	3.575.790,18	49%



Budget vs Actuals (Year to Month, Last 5 Years) of MLI0903311

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

Budget Version : **F1** Year to month : 31/12/2014
 Currency : **EUR**
 YtM : **Report includes all closed transactions until the end date of the chosen closing**

	Status	Fin Mode	Amount	Start to 2010	2011	2012	2013	Expenses	Total	Balance	% Exec
13 Appuyer la mise en place d'outils de		COGES	400.000,00					5.347,71	5.347,71	394.652,29	1%
03 Les services de l'Etat accompagnent et			1.220.810,00	25.712,65	3.242,50	172.916,68	244.216,45	42.850,02	488.938,29	731.871,71	40%
01 Améliorer quantitativement et qualitativement		COGES	638.250,00			140.110,63	107.979,02	0,00	248.089,65	390.160,35	39%
02 Action du gouvernement pour l'appui aux STD		COGES	242.260,00				34.100,00	0,00	34.100,00	208.160,00	14%
03 Améliorer le suivi et le contrôle des CT		COGES	167.400,00				56.260,00	0,00	56.260,00	111.140,00	34%
04 Appui technique à l'accompagnement des		REGIE	171.742,00	25.712,65	3.242,50	32.806,05	44.731,34	42.850,02	149.342,56	22.399,44	87%
05 Chauffeur		REGIE	1.158,00				1.146,08	0,00	1.146,08	11,92	99%
X RÉSERVE BUDGÉTAIRE			197.707,61					0,00	0,00	197.707,61	0%
01 Réserve budgétaire			197.707,61					0,00	0,00	197.707,61	0%
01 Réserve budgétaire COGESTION		COGES	151.396,00					0,00	0,00	151.396,00	0%
02 Réserve budgétaire REGIE		REGIE	46.311,61					0,00	0,00	46.311,61	0%
Z MOYENS GÉNÉRAUX			1.574.694,00	45.369,26	218.089,39	245.822,19	259.987,68	350.198,98	1.129.467,50	445.226,50	72%
01 Frais de personnel			1.019.894,00	201,40	119.322,68	216.054,08	226.785,77	221.493,48	783.857,42	236.036,58	77%
01 Coresponsable et Conseil décentralisation		REGIE	722.000,00	201,40	85.214,95	167.041,20	163.254,52	158.160,30	573.872,37	148.127,63	79%
02 responsable national		COGES	23.574,00		4.627,82	3.474,81	5.793,48	4.635,59	18.531,70	5.042,30	79%
03 Equipe finance et administration		REGIE	166.250,00		20.906,81	31.707,74	31.739,20	40.080,38	124.434,13	41.815,87	75%
04 chauffeurs		COGES	78.070,00		8.573,10	8.830,34	19.616,28	18.251,33	55.271,06	22.798,94	71%
05 Formation du personnel PADK		REGIE	30.000,00			4.999,99	6.382,29	365,88	11.748,16	18.251,84	39%
02 Investissements			119.000,00	41.346,99	19.020,53	1.117,22	3.253,49	3.043,64	67.781,88	51.218,12	57%
01 Véhicules		REGIE	76.000,00	32.558,01				0,00	32.558,01	43.441,99	43%
		REGIE	3.645.361,61	129.352,57	337.112,84	529.766,82	725.796,56	1.045.349,05	2.767.377,82	877.983,79	76%
		COGEST	3.400.950,00		158.678,25	152.708,65	266.728,23	125.028,48	703.143,61	2.697.806,39	21%
		TOTAL	7.046.311,61	129.352,57	495.791,09	682.475,47	992.524,79	1.170.377,53	3.470.521,43	3.575.790,18	49%



Budget vs Actuals (Year to Month, Last 5 Years) of MLI0903311

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

Budget Version : **F1** Year to month : 31/12/2014

Currency : **EUR**

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

	Status	Fin Mode	Amount	Start to				Expenses		Total	Balance	% Exec
				2010	2011	2012	2013					
02 Equipement bureau		REGIE	10.000,00		4.786,14	684,11	3.018,72	192,09	8.681,06	1.318,94	87%	
03 Equipement IT		REGIE	23.000,00	8.788,98	12.019,19	213,43		2.843,17	23.864,77	-864,77	104%	
04 Aménagements du bureau		REGIE	10.000,00		2.215,20	219,68	234,77	8,38	2.678,04	7.321,96	27%	
03 Frais de fonctionnement			199.800,00	3.199,79	33.372,86	25.242,24	32.803,14	26.670,68	121.288,71	78.511,29	61%	
01 Bureau		COGES	0,00				13,42	0,00	13,42	-13,42	7%	
02 Services et frais de maintenance		REGIE	13.800,00		1.082,69	2.340,34	5.841,22	4.585,67	13.849,92	-49,92	100%	
03 Frais de fonctionnement des véhicules		REGIE	65.000,00		11.103,61	7.534,56	12.931,57	11.195,65	42.765,39	22.234,61	66%	
04 Communication		REGIE	48.600,00		6.331,31	3.269,99	3.292,90	3.247,55	18.141,75	30.458,25	37%	
05 Fournitures de bureau		REGIE	32.400,00		4.780,65	5.171,45	6.423,75	4.983,10	21.358,95	11.041,05	66%	
06 Missions		REGIE	16.000,00		1.705,67	3.435,78	1.954,40	1.669,36	8.766,20	7.233,80	55%	
07 Autres frais de fonctionnement		REGIE	24.000,00	3.199,79	6.367,94	3.490,12	2.345,88	989,35	16.393,08	7.606,92	68%	
04 Audit et Suivi et Evaluation			236.000,00	621,08	46.372,97	3.408,04	7.145,28	98.990,30	156.537,67	79.462,33	66%	
01 Frais de suivi et évaluation		REGIE	146.000,00	621,08	40.710,14	1.991,81	6.731,03	86.180,29	136.234,34	9.765,66	93%	
02 Audit		REGIE	55.000,00					10.544,45	10.544,45	44.455,55	19%	
03 Backstopping CTB		REGIE	35.000,00		5.662,84	1.416,24	414,25	2.265,56	9.758,68	25.241,12	28%	
99 Conversion rate adjustment			0,00		0,33	0,61		0,88	1,82	-1,82	7%	
98 Conversion rate adjustment		REGIE	0,00		0,33	0,61		0,88	1,82	-1,82	7%	
99 Conversion rate adjustment		COGES	0,00					0,00	0,00	0,00	7%	
		REGIE	3.645.361,61	129.352,57	337.112,84	529.766,82	725.796,56	1.045.349,05	2.767.377,82	877.983,79	76%	
		COGEST	3.400.950,00		158.678,25	152.708,65	266.728,23	125.028,48	703.143,61	2.697.806,39	21%	
		TOTAL	7.046.311,61	129.352,57	495.791,09	682.475,47	992.524,79	1.170.377,53	3.470.521,43	3.575.790,18	49%	



4.5 Ressources en termes de communication

Au cours de l'année 2014, le PADK II a appuyé le Conseil Régional dans ses efforts de communication autour de la Stratégie Régionale DER. Le document élaboré par le CRK a fait l'objet d'une prestation de graphisme et d'illustration, il a été imprimé en 1000 exemplaires et diffusé dans la région.

Le dépliant de présentation du projet a été remodelé et mis à jour, avec intégration des résultats atteints.