



Rapport final

PAICT - Projet d'Appui aux Investissements
des Collectivités territoriales

Novembre 2018



(Maternité à Kita – FNACT Droits de Tirage 2015)

Table des matières

Table des matières.....	2
Acronymes	3
Fiche d'intervention	5
Appréciation générale.....	6
PARTIE 1 : Résultats atteints et enseignements tirés	8
1 Appréciation de la stratégie d'intervention	8
1.1 Contexte	8
1.2 Changements significatifs dans la stratégie d'intervention.....	10
2 Results achieved	Erreur ! Signet non défini.
2.1 Matrice de monitoring.....	13
2.2 Analyse des résultats	14
3 Durabilité	29
4 Enseignements.....	32
4.1 Enseignements tirés	32
4.2 Recommandations.....	33
PARTIE 2 : Synthèse du monitoring (opérationnel)	35
1 Suivi des décisions prises par la SMCL	36
2 Dépenses	40
3 Taux de décaissement de l'intervention	42
4 Personnel de l'intervention	43
5 Marchés publics	44
6 Accords d'exécution	51
7 Équipements.....	52
8 Cadre logique original tiré du DTF :	56
9 Matrice de monitoring complète	60
10 Outils et produits	62

Acronymes

ACCM	Association des Collectivités Cercle du Mali
ADR	Agence de Développement Régional
AMM	Association des Municipalités du Mali
ANICT	Agence Nationale d'Investissement des Collectivités territoriales
APL	Associations des Pouvoirs Locaux
ARM	Association des régions du Mali
ARMDS	Autorité de régulation des marchés et délégations de services publics
ASACO	Association de Santé Communautaire
CADD	Cellule d'Appui à la Décentralisation et à la Déconcentration
CAFO	Coordination des Associations et organisations féminines du Mali
CDC	Centre de Documentation et Communication (DGCT)
CDQ	Comité de Développement de Quartier
CFCT	Centre de Formation des Collectivités territoriales
CSREF	Centre de santé de référence
CT	Collectivités territoriales
DAT	Dotation d'appui technique (FNACT)
DCP	Dotation Conditionnelle de performance
DFCT	Dotation de fonctionnement des Collectivités territoriales (FNACT)
DG	Délégation de gestion
DGCT	Direction Générale des Collectivités territoriales
DIN	Dotation d'investissement (FNACT)
DNCF	Direction nationale du Contrôle Financier
DRCF	Direction Régionale du Contrôle Financier
DRMP	Direction Régionale des Marchés Publics
DRPSIAP	Direction Régionale de la Planification, Statistique, Informatique, Aménagement du Territoire et

DT	Droits de tirage
DTF	Document Technique et Financier du Projet
ENABEL	Agence Belge de Développement
FNACT	Fonds National d'Appui aux Collectivités territoriales
GEM	(Plan) de Gestion Entretien et Maintenance
GIZ	Agence de Développement Allemande
IC	Intercollectivité
KFW	Coopération Financière Allemande
MEF	Ministère de l'Economie et des Finances
M&E	Monitoring et évaluation
MO	Maitrise d'Ouvrage
MP	Marché Public
ODG	Outils de délégation de gestion
OISE	Outil Informatisé de Suivi Evaluation
OSC	Organisations de la société civile
PAD	Programme d'Appui à la Décentralisation (Danemark)
PADRE	Programme d'Appui à la décentralisation et à la réforme de l'Etat (GIZ)
PAICT	Projet d'Appui aux Investissements des Collectivités territoriales
PARADDER	Programme d'Appui à la réforme de l'administration, à la décentralisation et au développement régional (UE)
PDESC	Plan de Développement Economique Social et Culturel
PPP	Partenariat Public Privé
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
SE	Suivi-évaluation
SMCL	Structure mixte de concertation locale
UE	Union Européenne
UEMOA	Union Monétaire des Etats d'Afrique de l'Ouest

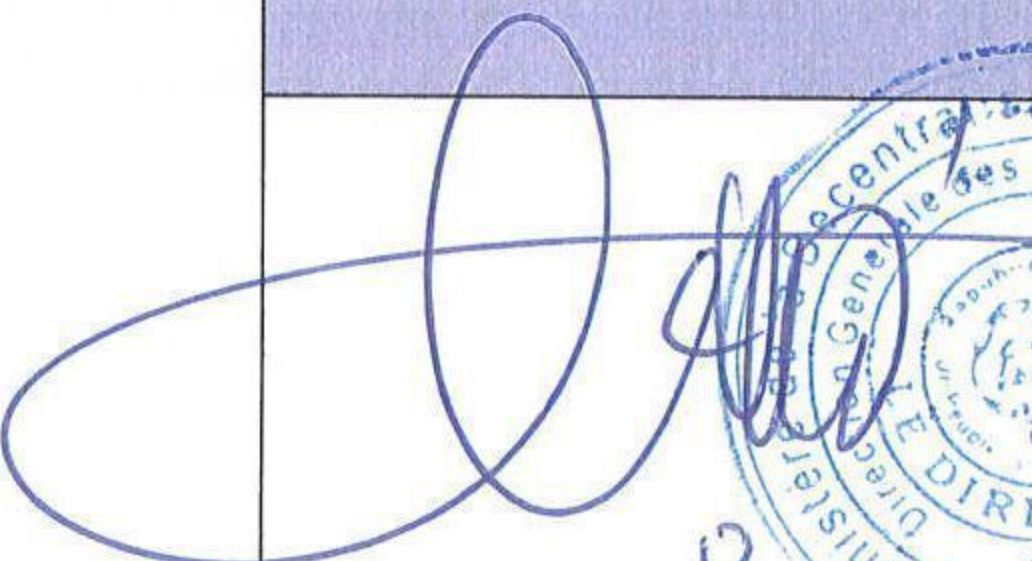
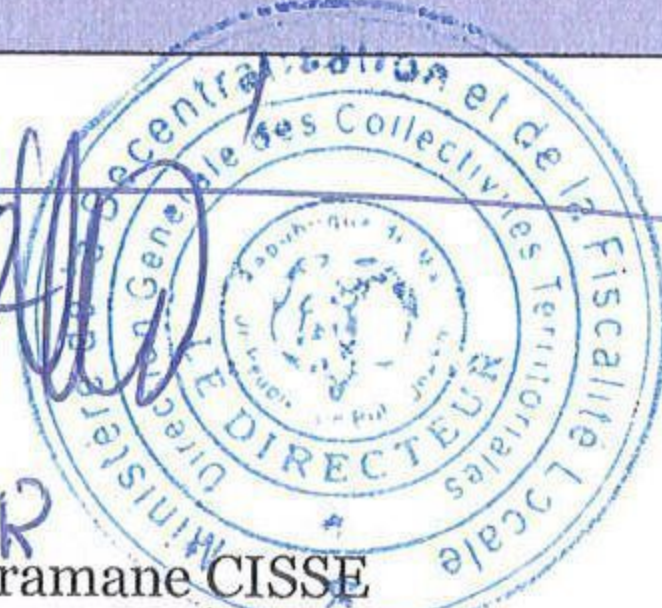
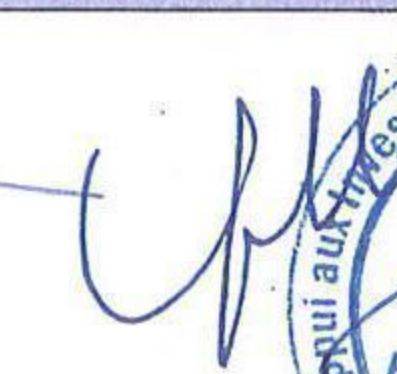
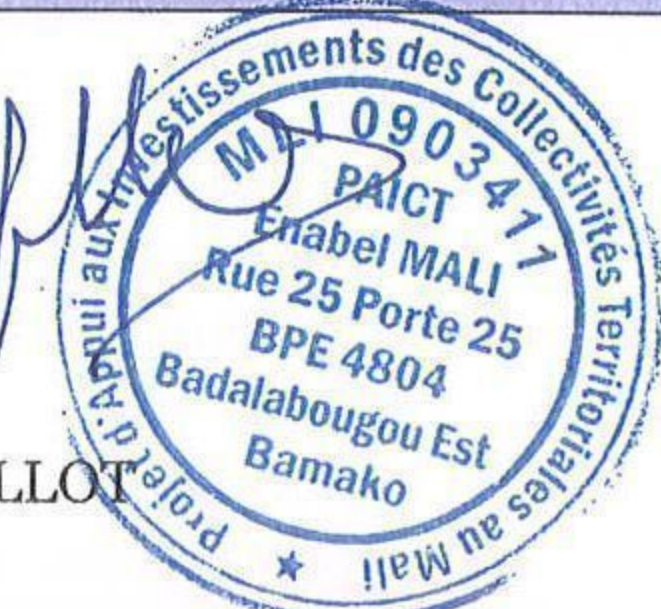
Fiche d'intervention

Nom de l'intervention	PAICT- Projet d'Appui aux Investissements des Collectivités territoriales
Code de l'intervention	MLI 09 03411
Localisation	MALI
Budget	7.170.000 euros
Institution partenaire	Ministère de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation à travers la Direction Générale des Collectivités territoriales et l'Agence Nationale d'Investissements des Collectivités territoriales
Date de démarrage de l'intervention/Ouverture du comité de pilotage	01/04/2015 – 10/11/2015
Date de fin de la convention spécifique	05/11/2020
Groupes cibles	Les bénéficiaires directs de l'intervention sont les structures du Ministère en charge de la Décentralisation chargées de l'appui-conseil et du contrôle des Collectivités territoriales (DGCT et Inspection de l'Intérieur), l'ANICT et les Collectivités territoriales
Impact ¹	La consolidation du processus de décentralisation et de la bonne gouvernance a contribué au développement socio-économique durable des populations du Mali
Outcome	Les Collectivités territoriales ont des capacités d'investissement et de maîtrise d'ouvrage renforcées pour offrir des infrastructures socio-économiques pérennes aux populations
Outputs	Les ressources financières des Collectivités territoriales augmentent et deviennent plus prévisibles
	Les capacités des acteurs et des systèmes nationaux sont renforcées en vue d'améliorer le financement et la durabilité des investissements locaux
Budget total de l'intervention	7.170.000 euros
Période couverte par le rapport	01/04/2015-30/11/2018

¹ L'impact équivaut à l'objectif général, l'outcome à l'objectif spécifique et l'output au résultat

Appréciation générale

Décrivez votre appréciation générale de l'intervention (max. 200 mots) :	Décrivez votre appréciation générale de l'intervention (max. 200 mots) :
Le projet d'Appui aux Investissements des Collectivités territoriales est une intervention pertinente par son approche et son champ d'action. Avec un temps court de mise en œuvre, le PAICT a contribué à améliorer substantiellement la maîtrise d'ouvrage des collectivités territoriales en s'intégrant pleinement dans les structures nationales. Un aspect très positif du PAICT a été de délivrer sa contribution financière aux investissements des CT à travers le dispositif national du FNACT, ce qui renforce sa fiabilité et son attractivité mais aussi contribue à stimuler la maîtrise d'ouvrage exercée par les CT. Le Projet a apporté un accompagnement technique et financier aux acteurs nationaux et régionaux qui appuient la maîtrise d'ouvrage des CT. Le projet a pu impulser une bonne synergie entre ces partenaires, pour la conduite d'activités de formation, de communication, mais aussi de réflexion prospective. A travers ce projet la DGCT a pu renforcer ses capacités opérationnelles en matière de suivi de la décentralisation et des performances des CT, notamment à travers des solutions digitales. Parmi les réalisations emblématiques on relève l'approfondissement de la collaboration entre le CFCT et les CADD en matière de formation afin de contribuer à l'accélération du processus de transfert des compétences et des ressources. A travers cette intervention, l'Inspection de l'Intérieur a consolidé sa démarche de contrôle des investissements, et augmenté	Dans un contexte d'accélération de la décentralisation, le renforcement des capacités de maîtrise d'ouvrage des Collectivités territoriales conditionne l'amélioration des services rendus à la population. Un projet spécifiquement dédié à cette problématique a contribué à mobiliser les principaux acteurs nationaux afin de moderniser et rendre plus efficace les modalités d'accompagnement des CT pour leurs investissements. Des partenariats étroits ont été noués entre acteurs de la formation, du conseil, et du contrôle des CT, et ont obtenu des résultats tangibles sur la production de démarches et d'outils de renforcement de capacité sur toute la chaîne de la maîtrise d'ouvrage. Les actions les plus visibles du projet sont une large campagne de sensibilisation à travers les radios de proximité, un investissement important dans la promotion des partenariats publics privés pour la gestion des services et l'appui au transfert des infrastructures; des produits innovants et attractifs ont été développés. L'enjeu est d'en assurer la diffusion après la clôture du projet. L'amélioration du dispositif de financement des Collectivités territoriales a été abordé sous l'angle de mesures incitatives à la performance qui mettent en cohérence les aspects de contrôle, de bonne gestion et de renforcement de capacités ceci en installant un mécanisme novateur qui pourrait être attractif pour augmenter le financement.

sa visibilité et présence sur le terrain auprès des CT. Pour capitaliser l'ensemble des produits du projet, il aurait été utile de consolider les acquis dans une seconde phase. La dynamique lancée par l'étude de faisabilité sur les dotations conditionnelles de performance, réalisée par le PAICT, peut être une piste intéressante pour poursuivre la collaboration entre le Ministère et Enabel dans le cadre de l'appui à la décentralisation.	L'impact final sur les capacités des Collectivités territoriales en maîtrise d'ouvrage est fortement lié aux moyens que pourront déployer les structures partenaires du projet pour en poursuivre la mise en œuvre.
Notez votre appréciation générale de l'intervention 2:	Notez votre appréciation générale de l'intervention :
Très satisfaisant	Satisfaisant
Fonctionnaire exécution nationale ³	Fonctionnaire exécution ENABEL
  Abdramane CISSE	  Sylvie GALLOT

² Très satisfaisant - Satisfaisant - Insatisfaisant, en dépit de certains éléments positifs - Insatisfaisant

³ Nom et signature

PARTIE 1 : Résultats atteints et enseignements tirés

1 Appréciation de la stratégie d'intervention

1.1 Contexte

Depuis le début de l'intervention en 2015, la dynamique de réformes institutionnelles de l'Etat s'est accélérée, afin de concrétiser les orientations prises lors des Etats Généraux de la décentralisation en 2013 ainsi que les engagements liés à la décentralisation repris dans l'Accord pour la Paix et la réconciliation au Mali de 2015.

Le nouveau Document Cadre de la Politique Nationale de Décentralisation a été adopté en septembre 2017 et tout en assurant la continuité avec la Politique précédente, entérine les priorités données à l'accélération de la régionalisation, à la politique de la ville, au renforcement du contrôle de l'Etat et au transfert de compétences et de ressources de l'Etat aux Collectivités territoriales.

Pour intégrer ces changements, de 2015 à 2018, le cadre législatif et réglementaire de la décentralisation a connu une évolution rapide, avec la révision des textes de base sur la décentralisation (loi sur la libre administration et le code des Collectivités territoriales), l'adoption des décrets de transferts de compétences et ressources de 21 secteurs.

Certains pans de ces réformes n'en sont qu'au début car ils nécessitent un investissement important après les aspects législatifs et réglementaires de façon à instaurer un nouveau cadre de procédures, des outils appropriés et la mise à niveau des ressources humaines. C'est le cas en particulier du passage du contrôle a priori des Collectivités territoriales au contrôle a posteriori qui implique un repositionnement important des représentants de l'état. Les modalités du transfert des services techniques aux Collectivités territoriales, acquis dans le principe, ne sont pas encore définies.

L'engagement pris de transférer 30% des ressources budgétaires aux Collectivités territoriales à l'horizon 2018 n'est pas satisfait. Une progression des montants transférés est constatée pour atteindre un niveau de 19,71 % en 2018, très en deçà de l'objectif fixé. Une partie notable de ces montants transférés sont alloués à des catégories de dépenses prédéfinies comme le paiement du personnel de la santé et de l'éducation. Les ressources additionnelles pouvant être prise en compte pour le financement du développement local restent peu importantes, avec en particulier la relative stagnation des fonds dévolus aux CT à travers le FNACT.

La réforme des finances publiques induit également des changements et adaptations importants, vers la Gestion axée sur les résultats, l'adoption du budget-programme, la digitalisation des finances publiques et la connexion accrue à l'intranet gouvernemental au niveau des régions et cercles. Plus spécifiquement sur les marchés publics, la mise en conformité de la législation avec les textes de l'UEMOA est en cours,

sous l'impulsion de l'Autorité de régulation des marchés Publics qui est un nouvel acteur essentiel dans le secteur.

Ces réformes d'envergure induisent des modifications importantes sur le fonctionnement des CT et en particulier sur l'exercice de la maîtrise d'ouvrage, ainsi que sur les dispositifs d'accompagnement et de contrôle. L'environnement est complexe car la visibilité est souvent réduite sur les modalités pratiques qui seront adoptées et sur le calendrier de mise en œuvre des réformes.

Le paysage institutionnel a été modifié de façon importante avec l'apparition de nouveaux acteurs comme la Direction Nationale de la Fonction Publique des Collectivités territoriales et la création et le déploiement des Agences de Développement Régional, qui ont un rôle majeur dans le fonctionnement et l'accompagnement des Collectivités territoriales pour la maîtrise d'ouvrage.

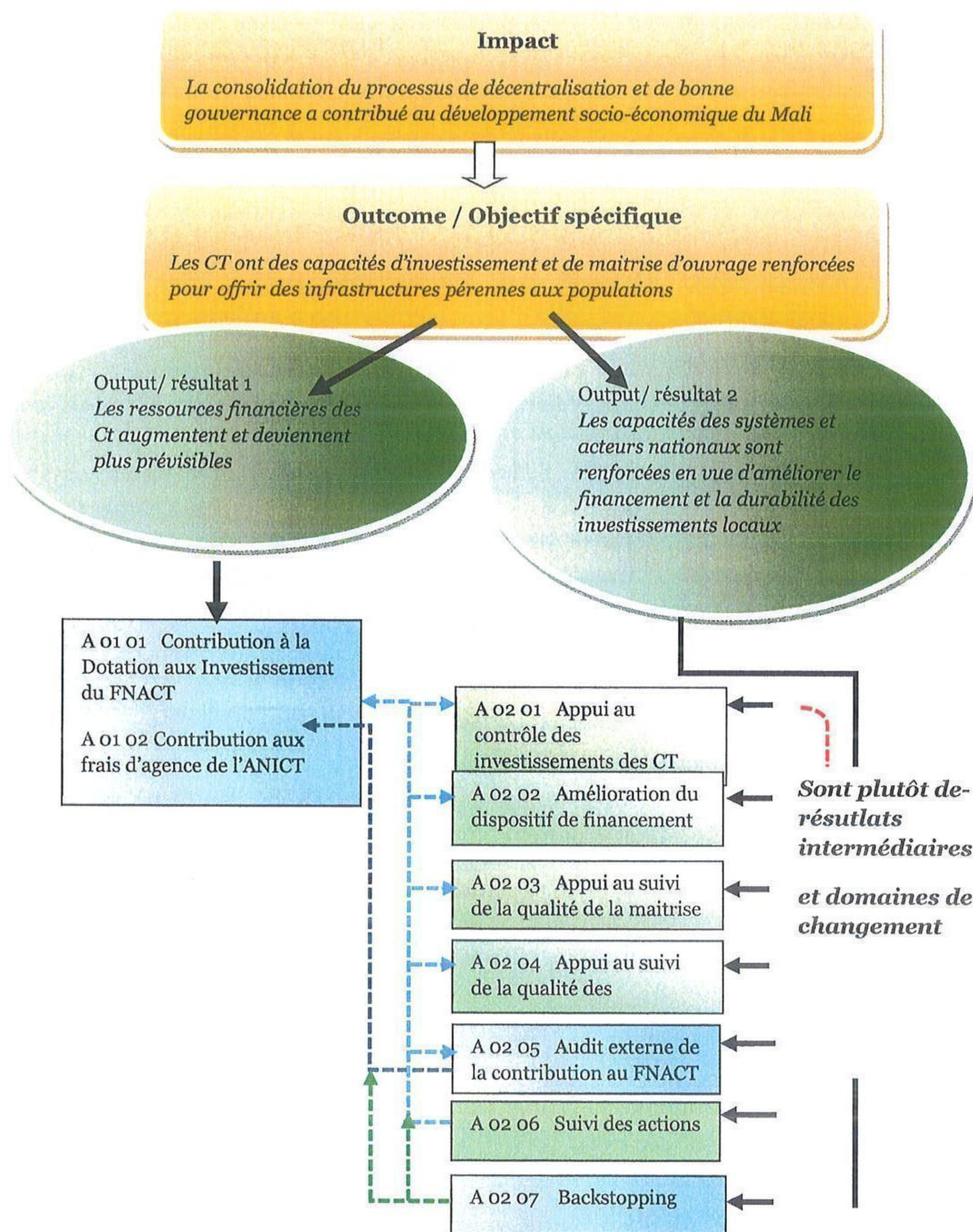
Ce contexte a constitué pour le Projet à la fois une opportunité pour accompagner et appuyer certains changements dans le secteur de la décentralisation, mais aussi une difficulté pour déterminer le positionnement et les activités appropriées qui s'inscriront dans la durée. Les acteurs clés du secteur de la décentralisation au niveau central (Direction Générale des Collectivités territoriales, Centre de Formation des Collectivités territoriales, Agence d'Investissement des Collectivités territoriales, Associations des Pouvoirs Locaux, Inspection de l'Intérieur, CADD) sont entrés dans un cadre de partenariat étroit autour des activités du projet, assurant le lien avec les programmes des différents partenaires techniques et financiers qui sont coordonnés au niveau national ou régional par ces institutions. L'intervention des ADR a permis de faire fonctionner le lien entre les activités au niveau central et leur application sur le terrain.

La période 2015-2018 a connu une forte instabilité des Ministères en charge de la Décentralisation (5 Ministères).

La situation d'insécurité grandissante au centre du pays, bien que pénalisant fortement la conduite d'actions dans la moitié des régions du Mali, n'a pas eu d'incidence majeure sur l'intervention qui œuvre surtout au niveau national.

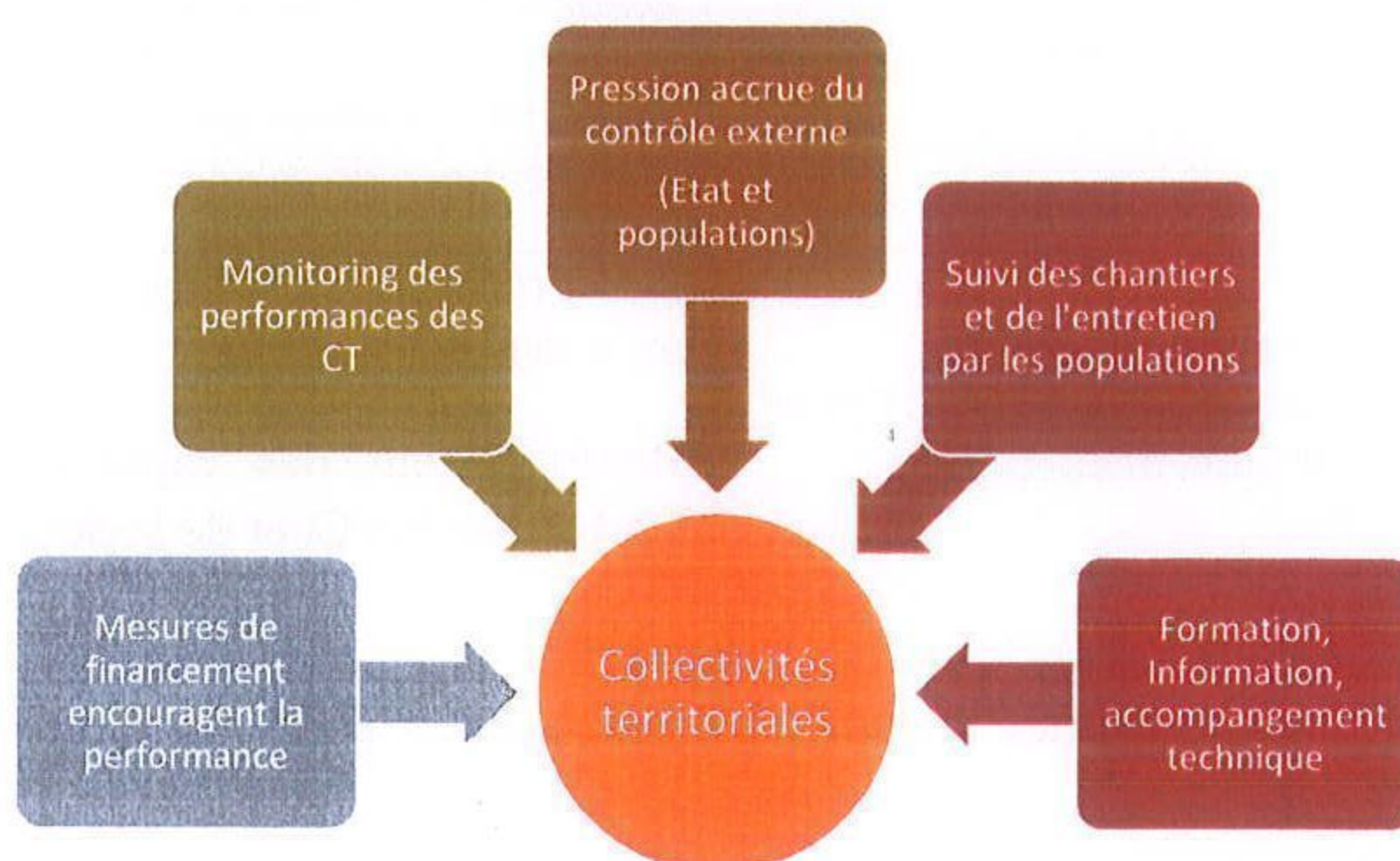
1.2 Changements significatifs dans la stratégie d'intervention

La logique d'intervention suivante n'a pas été modifiée par rapport au DTF du projet :



Toutefois, l'évolution rapide du contexte d'intervention avec une accélération de la décentralisation, la poursuite de la réforme de l'Etat et l'apparition de nouveaux acteurs a nécessité une relecture du DTF lors de l'étude de base.

La logique sous-jacente est toujours de renforcer tout le système d'accompagnement et de contrôle pour inciter les Collectivités territoriales à améliorer leurs performances en maîtrise d'ouvrage (cf. schéma ci-dessous).



La cohérence interne entre les différents niveaux de résultats a été revue en lien avec la théorie du changement. Le niveau de certaines activités du DTF relèvent plutôt de différents domaines de résultats ou résultats intermédiaires dans lesquels doivent se matérialiser des changements de pratiques et de comportement. Des priorités d'intervention plus limitées ont été définies pour chacun des résultats intermédiaires, prenant en compte les capacités limitées du projet, sa durée et la possibilité d'obtenir des résultats tangibles dans une durée courte :

Amélioration du contrôle externe des investissements	Actualisation du plan d'actions issues des recommandations du contrôle externe des investissements financés par le FNACT, puis encadrement et appui aux comités régionaux de contrôle des investissements Augmentation des Missions d'inspection et contrôle des investissements en développant l'approche pédagogique
Amélioration du dispositif de financement des CT	Introduction de mesures de financement incitatives à la performance des CT
Amélioration de la qualité de la maîtrise d'ouvrage et des réalisations	Appui à la dynamisation des intercollectivités pour la mutualisation de services en maîtrise d'ouvrage Elargissement de la gamme de produits de formation du CFCT en MO pour s'adapter à des publics plus diversifiés et de nouvelles thématiques Développement de produits d'information grand public sur la MO pour faciliter le contrôle citoyen

	Appui à l'installation de dispositif d'information et d'appui technique à distance Développement d'outils pour la promotion de la délégation de gestion des infrastructures marchandes Appui aux acteurs pour l'amélioration de la gestion et de la maintenance de services et infrastructures
Renforcement des capacités de la DGCT pour le suivi des actions	Renforcement du système de suivi des performances des CT en maîtrise d'ouvrage Renforcement des capacités de la DGCT pour le suivi évaluation des Ct et de la décentralisation

Sur chacun des domaines de changement plusieurs acteurs interviennent et doivent collaborer.

<i>Domaine de changement</i>	<i>Acteurs clés (sphère d'influence du projet), partenaires limitrophes</i>	<i>Autres acteurs situés dans la sphère d'influence</i>
Amélioration du contrôle externe	Inspection de l'Intérieur, ARMDS, DNCF	Représentants de l'Etat, services régionaux
Amélioration du dispositif de financement	ANICT, DGCT, APL	Collectivités territoriales
Amélioration de la qualité de la MO et des réalisations	CFCT, APL, ANICT, DGCT, ADR, CADD	Collectivités territoriales, services techniques, organisations socio-professionnelles
Amélioration du suivi des performances des CT	DGCT	Représentants de l'Etat, services déconcentrés

A partir du recadrage des ambitions du projet sur des objectifs plus réaliste, une nouvelle programmation opérationnelle a été préparée qui définit quelques actions phare dans chacun des résultats intermédiaires.

2 Résultats obtenus

2.1 Matrice de monitoring

Résultats / Indicateurs	Valeur de référence	Cible finale	Valeur finale obtenue	Commentaires
IMPACT :				
Taux de scolarisation au primaire	70,1%	78 %	68%	
Taux de scolarisation au secondaire	50,9%	58 %	46,8%	
% de population (hommes/femmes) ayant accès à un centre de santé fonctionnel à moins de 5kms	58%	62%	62%	Chiffre de 2018 non disponible
OUTCOME :				
Evolution des ressources du FNACT	43,73	53,14	54,66	La valeur finale est celle des droits de tirage 2018 Il reste des incertitudes sur le montant final du budget national BSI qui sera effectivement disponibilisé pour les droits de tirage 2018
% de CT respectant les procédures de passation de marché	44%	60%	15%	L'amélioration de la démarche et des outils de contrôle, ont abouti à une forte révision à la baisse des performances des CT
% de CT respectant les modalités de paiement des dépenses publiques	53 %	70%	40%	
OUTPUT 1 :				
Nombre annuel de projets financés par les CT	1302	2000	1173	Les données relatives aux droits de tirage 2018 ne sont pas encore disponibles la date limite de mobilisation par les CT est début novembre
OUTPUT 2 :				
% des CT inspectées annuellement	3,41%	10%	8%	Le nombre de missions est de 60 par an. L'atteinte de

				l'objectif de 10% est limité par le faible effectif de l'Inspection de l'Intérieur
% de recommandations des inspections qui sont mises en œuvre	33%	45%	40%	Estimation Inspection de l'Intérieur
Indicateur MP 9 « le contrôle externe contribue à l'amélioration de la qualité de la maîtrise d'ouvrage des CT »	2	3,5	2,2	
Nombre de missions de contrôle et de suivi des recommandations effectuées	24	45	60	
Indicateur MP : le financement des CT intègre des mesures incitatives à la performance	0,5	1,5	1,5	
Indicateur MP : le renforcement de capacités des acteurs en MO s'adapte plus étroitement aux besoins des publics-cibles	0,5	2,5	2,5	
Indicateur MP : les CT ont accès à un dispositif autonome d'appui conseil	2,5	3	2,8	
Indicateur : nombre de CT et services techniques utilisant les outils de délégation de gestion des infrastructures	0	30	75	

2.2 Analyse des résultats

2.2.1 Dans quelle mesure l'intervention contribuera-t-elle à l'impact (la consolidation du processus de décentralisation et de la bonne gouvernance a contribué au développement socio-économique durable des populations du Mali) ?

Les indicateurs du DTF concernent l'amélioration de l'accès à la santé et l'augmentation du taux de scolarisation.

L'intervention a financé à travers le FNACT de nombreux investissements dans le secteur de la santé (87 projets essentiellement des maternités) et de l'éducation (236 projets : salles de classe et équipements), contribuant ainsi à l'augmentation du niveau d'équipement de Collectivités territoriales. Ces investissements ont été réalisés sous maîtrise d'ouvrage complète des CT et s'inscrivent pleinement dans le cadre de la décentralisation. Le projet a également contribué à l'amélioration de la qualité de

services des centres de santé de référence à travers son partenaire l'Association des collectivités Cercle du Mali qui a conjointement avec les acteurs de la santé conduit des activités visant à améliorer la gouvernance des Csref, le transfert de ressources financières et le financement du système de référence évacuation. Des résultats tangibles ont été constatés sous forme d'une augmentation des contributions financières au système de référence évacuation et à la mobilisation des ressources de l'Etat. La clarification des rôles des acteurs a permis également d'améliorer la gouvernance et l'efficacité d'un service de base de santé exercé à l'échelle du cercle.

2.2.2 Dans quelle mesure des résultats intermédiaires (outputs) ont-ils été atteints ? Expliquez

Le résultat n°1 vise une augmentation des ressources financières des Collectivités territoriales et une amélioration de la prévisibilité de leur financement, principalement à travers le Fonds national d'Appui aux Collectivités territoriales (FNACT).

L'indicateur retenu est le nombre de projets financés sur le FNACT, qui doit refléter une évolution positive des financements et de la capacité de mobilisation des Collectivités territoriales. Les dernières données disponibles sont de 2017.

Un accord d'exécution a été conclu entre l'ANICT et le PAICT pour la mobilisation de la contribution belge aux droits de tirage (DT) de l'année 2015. 314 Collectivités territoriales ont pu mobiliser un budget d'investissement de 4.539.082 € et réaliser 477 projets d'infrastructures et d'équipement⁴ ceci avec un coût transactionnel de 5% pour le projet lui-même. Les deux audits externes réalisés ont confirmé globalement l'efficacité de cette partie de l'intervention et ont souligné les faiblesses de la maîtrise d'ouvrage des CT, ce qui nécessite une intervention à long terme et de proximité.

La contribution PAICT a augmenté les ressources financières de la DIN du FNACT en 2015, dans une année marquée par de grandes difficultés conjoncturelles. L'intervention a contribué à maintenir la crédibilité du FNACT et de l'ANICT dans une année difficile marquée par une baisse radicale des financements. Les financements extérieurs ont repris progressivement à partir des DT 2016. Malgré l'engagement d'augmenter progressivement la part des ressources budgétaires transférées aux CT pour atteindre les 30% en 2018, on ne voit pas d'évolution notable du financement par l'Etat des investissements des CT à travers le FNACT, lequel reste très dépendant des ressources extérieures. La prévisibilité des engagements des partenaires extérieures n'est pas encore acquise, avec de fortes variations sur les périodes de mise à disposition effective ainsi que sur les montants finalement alloués. En conséquence, la prévisibilité des ressources disponibles pour les investissements des CT ne s'est pas améliorée.

L'intervention, n'ayant apporté qu'une seule contribution au FNACT, concentrée sur les droits de tirage, n'a pas contribué de façon significative à la prévisibilité des ressources financières du FNACT. Une évolution positive est constatée depuis 2016 dans l'abondement du budget du FNACT en début d'année. Toutefois la part effective du

⁴ 240 projets dans le secteur de l'éducation ; 86 dans le secteur de la santé, 145 dans le secteur de l'équipement et 6 dans le secteur de l'hydraulique et 3 autres secteurs.

financement sur budget national a fait l'objet de révision en cours d'année en 2017, puis en 2018, ce qui vient tempérer les avancées constatées.

Le résultat n°2 vise au renforcement des capacités des acteurs et des systèmes nationaux en vue d'améliorer le financement et la durabilité des investissements locaux.

4 résultats intermédiaires ont été identifiés lors de l'étude de base :

- 2.1 l'amélioration du système de contrôle des investissements
- 2.2 l'amélioration du dispositif de financement
- 2.3 l'amélioration de la qualité de la maîtrise d'ouvrage et des réalisations
- 2.4 l'amélioration du suivi des performances des CT.

Le résultat intermédiaire 2.1 concerne l'amélioration du système de contrôle des investissements. L'acteur clé appuyé par le projet est l'Inspection de l'Intérieur qui avait été largement associée aux audits externes réalisés sur les investissements du FNACT de 2009 à 2015, et qui est chargée du suivi de la mise en œuvre d'un Plan d'actions issus des recommandations de ce contrôle externe, adopté par le gouvernement en 2010.

Ce plan d'actions entend articuler les interventions nécessaires pour améliorer l'exercice et la qualité de la maîtrise d'ouvrage des Collectivités territoriales, ceci sur la base des constats faits par le contrôle des investissements. Ce plan de 2010 a été rendu largement obsolète par une évolution rapide du contexte institutionnel et réglementaire, ainsi que l'exécution de certains points.

Un état des lieux de la mise en œuvre du Plan d'actions a été réalisé en 2016, au niveau national et au niveau régional. A travers la réalisation d'ateliers dans toutes les régions, une large consultation des acteurs du contrôle des CT a été effectuée, durant laquelle ont été formulées des propositions de révision. Un plan actualisé a été élaboré par l'Inspection de l'intérieur en collaboration avec la Direction nationale du Contrôle Financier et l'Autorité de régulation des Marchés Publics et soumis pour validation aux acteurs concernés. L'intervention a accompagné l'Inspection à toutes les étapes de la révision du plan d'actions.

Le 1^{er} indicateur reflète l'augmentation des capacités d'action de l'Inspection dans son rôle premier qui est de conduire des inspections auprès des CT. On note une évolution constante du nombre d'inspections réalisées, rendue possible par un renforcement en ressources humaines (19 inspecteurs en 2018 et 10 en 2015) et de moyens alloués à la structure. Le Projet a contribué à cette amélioration de la présence de l'Inspection de l'Intérieur sur le terrain en appuyant la conduite de 13 missions d'inspection par an en 2017 (69 CT inspectées) et 9 missions en 2018 (40 CT inspectées). Une amélioration des outils utilisés pour le contrôle des investissements a été effectuée. Les actions entreprises ont été coordonnées avec l'appui apporté par l'Union Européenne à travers le PARADDER. Les constats majeurs sont les suivants :

- Le mauvais archivage des documents liés aux marchés publics ;
- Le non-respect quasi général des textes régissant la passation des marchés publics ;
- Le déficit du suivi des chantiers des infrastructures financées par le FNACT.

Le 2^{ème} indicateur est de type marqueur de progrès et mesure les changements relatifs au rôle de l'Inspection de l'Intérieur comme chef de file du contrôle externe, garantissant la qualité de l'ensemble des contrôles effectués sur les investissements par l'administration publique. L'objectif visé (3,5) était d'atteindre le stade transition avec un plan d'actions actualisé, servant de cadre aux comités régionaux du contrôle des investissements, auprès desquels l'Inspection apporte du conseil technique et des conseils et est en mesure de capitaliser les constats du contrôle.

Le niveau atteint est en deçà de l'objectif (2,5). Le processus de révision du plan d'actions a rencontré de grands retards d'exécution dûs au manque de disponibilité des inspecteurs fortement mobilisés sur leurs autres missions. Son adoption très tardive par rapport au rythme d'exécution du projet n'a pas permis de déboucher sur une phase de mise en œuvre, notamment pour la dissémination et l'application auprès des comités régionaux chargés du contrôle des investissements.

Le résultat intermédiaire 2.2 vise l'amélioration du dispositif de financement des CT.

L'audit organisationnel du FNACT et de sa mise en œuvre l'ANICT a débouché sur une série de recommandations sur la réforme du dispositif de financement des Collectivités territoriales qui sont en cours de mise en œuvre (régionalisation du FNACT et restructuration de l'ANICT).

Venant compléter cet audit, l'intervention a réalisé une étude de faisabilité sur les mesures incitatives à la performance. Cette étude conduite sur un mode participatif a permis de co-construire une proposition de mécanisme intégré dans le cadre institutionnel existant et se base sur des projections réalistes sur les coûts de mise en œuvre. Ce mécanisme s'articule autour de dotations conditionnelles régionales mobilisables à travers le FNACT et mobilise le système de suivi évaluation existant. Le rapport final et le mécanisme proposé ont fait l'objet d'un large partage et appropriation par les acteurs de la décentralisation et les services du ministère de l'économie et des Finances.

La suite de l'étude de faisabilité se concrétise par la formulation en cours d'un premier programme pilote pour installer le mécanisme dans 2 régions sur financement des Pays Bas.

Le mécanisme proposé devrait avoir à terme une incidence importante dans le financement des CT en crédibilisant leurs performances. Il constitue un levier permettant d'améliorer de façon significative le contrôle de performances, l'accompagnement et le renforcement des capacités des CT.

✦ L'indicateur retenu (11) est du type « marqueur de progrès ». L'objectif visé (1,5) était de dépasser la phase de prise de conscience sur l'intérêt de telles mesures incitatives à la performance pour s'engager dans la phase d'expérimentation après la réalisation d'une étude de faisabilité, comme outil d'aide à la décision. Le résultat visé est pleinement atteint.

Le résultat intermédiaire 2.3 vise l'amélioration de la maîtrise d'ouvrage et de la qualité des réalisations à travers le renforcement de capacités des systèmes et des acteurs nationaux.

Le renforcement de capacités s'est opéré auprès de plusieurs acteurs de la décentralisation, au sein de collaborations et partenariats étroits et a porté sur plusieurs thématiques :

- Les outils méthodologiques utilisés pour la planification des Collectivités territoriales ;
- La promotion de l'intercollectivité pour la mutualisation de services techniques appuyant la maîtrise d'ouvrage ;
- La mise à disposition d'outils de formation et d'information sur la maîtrise d'ouvrage adaptés à différents publics cible
- Des outils pour améliorer les modes de gestion des infrastructures
- L'entretien et la gestion d'infrastructures et services du secteur de la santé
- Le transfert des infrastructures de l'Etat aux Collectivités territoriales

Le manuel méthodologique de planification des Collectivités territoriales a été révisé dans le sens d'une simplification et de l'intégration de nouveaux enjeux.

La planification des Collectivités territoriales est le point de départ de la maîtrise d'ouvrage. Après plusieurs exercices de production des PDESC, le constat issu du terrain était un besoin de simplification du manuel méthodologique existant ainsi que la nécessité de mieux intégrer de nouveaux enjeux comme les changements climatiques, la sécurité alimentaire et le genre. La DGCT s'est engagée dans la révision du manuel existant, avec l'appui de plusieurs partenaires. L'intervention a apporté sa contribution pour l'organisation des consultations au niveau de 5 régions sur le projet de manuel révisé, lequel est en phase de finalisation.

L'expérience des intercollectivités en matière de maîtrise d'ouvrage a été capitalisée à travers la réalisation d'une étude conduite avec la DGCT.

Une des principales recommandations de cette étude était de remobiliser les services de l'Etat, les CT et les partenaires des intercollectivités pour améliorer l'accompagnement et le financement de ces structures. Des termes de référence ont été préparés pour la tenue d'un forum et un lobbying conduit auprès de tous les acteurs concernés pour l'organisation et le financement de cet événement. Une phase de préparation a débuté avec la réalisation d'une enquête pour dresser un état des lieux des intercollectivités. Malgré l'intérêt manifesté par les Intercollectivités, les ADR, les CT et certains PTF, l'organisation du forum a connu des difficultés de portage et d'agenda et n'a pu finalement être réalisé.

- ✦ L'indicateur 13 est de type « marqueur de progrès » et porte sur la promotion des intercollectivités. La phase de transition est déjà atteinte au Mali avec de nombreuses structures existantes mais avec un niveau de fonctionnalité très variable. L'objectif visé était de conforter l'existant et contribuer à lever les contraintes qui limitent le fonctionnement et l'expansion des intercollectivités pour entrer dans la phase de pérennisation. Le résultat attendu n'a pas été atteint car aucune action d'envergure n'a permis de faire levier sur les facteurs entravant le développement des IC.

Un ensemble de nouveaux outils de formation et d'information sur la maîtrise d'ouvrage ont été développés par le CFCT en étroite collaboration avec les APL, les CADD de 4 secteurs⁵, l'ARMDS et les ADR.

L'offre d'outils de formation du CFCT a été complétée par des produits audiovisuels et audios sous forme de sketches de théâtre films en français et en bambara. Cet ensemble de 7 sketches forme un ensemble décrivant de façon ludique les différentes étapes de la maîtrise d'ouvrage, les principes à respecter et les enjeux. Ces nouveaux produits ont été testés à travers les activités des ADR. Le CFCT a révisé son module de formation et sa démarche pédagogique pour intégrer ces nouveaux outils et a formé son équipe de formateurs à leur utilisation. Un premier test terrain a été conduit dans la région de Koulikoro, sur cette démarché révisée, qui a été concluant. Les versions audios des sketches ont été largement utilisées lors des campagnes radio sur la maîtrise d'ouvrage. Le retour du terrain, à travers le suivi et la capitalisation de la campagne radio, indique une grande utilité pour faire connaître et intéresser les citoyens et élus de base à la maîtrise d'ouvrage.

Une nouvelle approche de sensibilisation et formation de base a été développée et testée sous forme d'actions de communication en direction de la société civile et des élus de base. Trois campagnes radios ont été conduites par les ADR dans les régions de Ségou et Koulikoro et le district de Bamako. Elles ont fortement amélioré la connaissance de la maîtrise d'ouvrage. L'objectif visé était de pouvoir étendre le niveau d'information sur la maîtrise d'ouvrage à des catégories d'élus actuellement peu formés, et à la population civile de façon à renforcer la transparence de la planification, réalisation et gestion des investissements. Tous les cercles de Ségou ont été couverts, de même que 3 cercles de Koulikoro et toutes les communes de Bamako. La campagne radio consistait en une série de 10 émissions articulées autour de thématiques développées dans les sketches, sous la forme de table-rondes et émissions interactives. Les exercices de capitalisation conduits dans chacune des régions ont souligné plusieurs effets positifs de cette expérience novatrice :

- Un intérêt grandissant parmi les élus, la société civile et les citoyens autour de la maîtrise d'ouvrage
- La prise de conscience que la maîtrise d'ouvrage est aussi l'affaire des citoyens, notamment pour l'entretien et la bonne utilisation des ouvrages
- Une meilleure connaissance des règles à suivre et des acteurs accompagnant la maîtrise d'ouvrage, qui sont plus contactés par les CT et les citoyens à la suite de cette campagne.

Une étude de faisabilité sur le développement d'une plateforme digitale de la maîtrise d'ouvrage a été réalisée. Cette plateforme digitale a été proposée par le CFCT et ses partenaires (APL, ADR) comme solution technique pour faciliter la large diffusion à distance de l'information, installer un dispositif de conseil et accompagnement à distance, voire évoluer vers de la formation à distance. Cette étude a identifié les meilleures solutions techniques, et la faisabilité financière de cette plateforme. La création et l'installation de la plateforme requièrent des moyens financiers importants et un fort portage institutionnel qui ne peuvent être mis en place par l'intervention.

Un ensemble d'outils et démarches de formation a été spécifiquement développé et testé pour la promotion de la délégation de gestion. C'est une

⁵ Secteurs de l'Élevage et de la Pêche, de l'Agriculture, de l'Artisanat, de la Culture.

thématique prioritaire pour les CT et pour l'Etat qui vient de promulguer une nouvelle loi encadrant le partenariat Public privé. La délégation de gestion doit générer des ressources pour les CT et favoriser le bon entretien et l'utilisation des équipements marchands. Les activités ont été conduites en partenariat avec le CFCT, les agences de développement régional, les CADD et les APL pour développer et tester des outils promouvant la délégation de gestion :

- La production de guide et contrats types en 6 langues nationales⁶
 - La production d'un kit d'outils disséminé dans les régions
 - La conception d'un module de formation spécifique, puis la formation de formateurs et des tests sur le terrain, avec le Centre de formation des Collectivités territoriales
 - Des formations réalisées dans 5 régions et le district de Bamako pour faire connaître l'ensemble des produits
 - Deux sketches audiovisuels et radio ont été produits pour expliquer la délégation de gestion.
- ✦ Le premier indicateur (12) est du type « marqueur de progrès. L'objectif était de dépasser la phase d'expérimentation durant laquelle sont élaborés et testés les différents outils et de s'engager dans la phase de transition qui comporte la capitalisation des premières utilisations et leur réplique. Le résultat atteint varie selon les produits :
- Milieu de phase de transition pour les émissions de radios et les sketches audios, et pour les outils de délégation de gestion qui ont dépassé le stade d'expérimentation pour entrer dans une diffusion plus large (niveau 2,5)
 - Fin de phase expérimentale (niveau 2) pour les sketches sur la maîtrise d'ouvrage intégrés au module de formation. La transition n'est pas atteinte qui aurait impliqué une diffusion plus large des sketches et des formations « nouvelle formule
 - Au début de la phase expérimentale pour la plate-forme digitale sur la maîtrise d'ouvrage, avec la réalisation de l'étude de faisabilité.
- ✦ L'indicateur 14 porte sur l'utilisation des outils par les utilisateurs potentiels qui sont les CT et les services techniques. 72 communes et cercles ont reçu ces outils et formations, 20 services techniques au niveau cercle et 5 services techniques au niveau régional. Des CT ont effectivement appliqué ces outils pour renégocier ou installer des contrats de délégation de gestion. De premiers résultats constatés montrent l'augmentation de ressources financières provenant de ces délégations de gestion. Les objectifs initiaux ont été dépassés, portés par la très forte appropriation des outils et de la démarche par les CADD, la capacité du CFCT de mobiliser ses formateurs, et la forte demande au niveau local des ADR et services techniques.

Le transfert d'infrastructures de l'Etat aux CT a été accéléré pour les secteurs de l'Élevage et de la Pêche, de l'Agriculture, de l'Artisanat et de la Culture.

Le transfert de compétences aux Collectivités territoriales s'est étendu à tous les secteurs entre 2015 et 2017. Il concerne également la gestion et l'entretien d'infrastructures

⁶ Bamanankan, Fulfulbé, Dogon, Sarakolé, Bozo et Songhay

auparavant réalisées sous maîtrise d'ouvrage des départements sectoriels de l'Etat. Seul le transfert effectif de ces équipements permet de responsabiliser les CT dans la prise en charge d'ouvrages souvent peu entretenus. Ce transfert d'infrastructures a été accéléré dans les secteurs de l'Élevage et de la Pêche, de l'Agriculture, de l'Artisanat et du Tourisme, et dans 5 régions (Kayes, Koulikoro, Ségou, Mopti et Sikasso). Les Cellules d'appui à la déconcentration et à la décentralisation ont été appuyées par le Projet pour la conduite des missions de terrain préparant le transfert, à la suite desquelles les décisions de transfert ont été élaborées. 10 décisions ont été prises et 981 sont en cours d'adoption⁷. Un grand nombre de décisions préparées sont en instance car la décision finale dépend du Gouvernorat. Les missions de préparation des transferts ont été l'opportunité de faire circuler une information actualisée sur le processus de transfert dans ces secteurs et de mobiliser les acteurs pour anticiper sur les modes de gestion de ces infrastructures. Le point d'attention reste souvent les problèmes liés à l'apurement de passif lors de transfert et le besoin d'accompagnement et de ressources pour la remise en état et la gestion des ouvrages.

La sensibilisation et l'information des acteurs clés de la gestion des Centres de santé de référence et du système de référence évacuation a été conduite en 2016 dans toutes les régions par l'Association des Collectivités Cercles du Mali et la CADD Santé avec l'appui de l'intervention. Le défaut de maintenance et le mauvais fonctionnement des infrastructures sont en grande partie dus à des dispositifs de gestion et d'entretien qui sont défectueux. L'activité réalisée a permis d'expliquer les rôles respectifs des CT et des services techniques dans la mobilisation des ressources financières de la Santé, dans le fonctionnement des organes de gestion pour les centres de santé de référence et pour le système de référence évacuation qui mobilise les communes, les ASACO et les cercles. Un atelier de synthèse réalisé une année après la réalisation des activités de terrain a montré que la meilleure compréhension du mode de fonctionnement a permis de réduire les conflits, de mobiliser plus de ressources transférées à partir des directions régionales et d'augmenter le paiement des contributions au système de référence évacuation, ceci étant des préalables indispensables à la bonne gestion et à l'entretien du service de santé.

Le résultat intermédiaire 2.4 vise à l'amélioration du suivi des Collectivités territoriales et de la décentralisation.

La fonction de suivi évaluation exercée par la Direction Générale des Collectivités a été appuyée par l'intervention selon plusieurs modalités :

- La conduite de missions de suivi des transferts financiers dans les secteurs transférés depuis 2012 dans 6 régions du Mali. Les résultats de ces missions contribuent à alimenter le rapportage sur l'état des transferts ainsi que le plaidoyer pour accélérer leur mise en œuvre effective.
- La redynamisation de la base OISE qui est l'instrument de suivi évaluation de la décentralisation et des CT. Ce processus comprend plusieurs étapes auxquelles contribuent plusieurs PTF (GIZ PADRE ; PAD Ambassade du Danemark et Enabel

⁷ 10 décisions pour le secteur de l'artisanat dont 6 prises effectivement ; 20 décisions pour l'artisanat dont 4 prises et 16 en instance ; 210 décisions en instance pour l'Agriculture dans les régions de Kayes et Mopti, 751 en instance pour le secteur de l'Élevage et de la Pêche dans les régions de Kayes et Ségou

PAICT) appuyant la DGCT de façon coordonnée. L'intervention a appuyé le développement de la version web de la base OISE avec le recrutement d'un prestataire, puis une phase de formation test avec les principaux utilisateurs de cette application qui sont les DRPSIAP. L'application web permettra de résoudre le problème récurrent de collecte et remontée des informations et facilitera une plus large consultation et utilisation de la base OISE. Ce développement intervient dans un contexte de digitalisation accélérée : installation de logiciels pour les finances publiques connexions à l'intranet gouvernemental effectif dans toutes les régions et la plupart des cercles. L'étape suivante est le renforcement de capacités des utilisateurs de terrain qui sera assurée par la DGCT avec l'appui du PAD.

- Le renforcement de capacités de la DGCT pour l'utilisation du numérique, ce qui est indispensable pour l'administration de la base OISE ainsi que l'exercice de la fonction de suivi évaluation des performances des CT et de la décentralisation. L'intervention a appuyé la DGCT pour l'équipement de ces services en matériel informatique, pour la remise en état de la connexion internet et intranet et pour la formation des cadres et techniciens en informatique⁸. Les capacités du CDC ont été fortement renforcées et une salle dédiée à l'informatique et à la formation a été installée.

2.2.3 Dans quelle mesure des outputs ont-ils contribué à l'atteinte de l'outcome ? Les Collectivités territoriales ont des capacités d'investissement et de maîtrise d'ouvrage renforcées pour offrir des infrastructures socio-économiques pérennes aux populations

Les résultats des outputs ont dans l'ensemble été tardivement atteints par rapport à la durée d'exécution du projet. Il est donc difficile à ce stade de mesurer les effets auprès des Collectivités territoriales, qui se situent dans la sphère d'influence plus éloignée du projet. Le PAICT n'étant pas ancré dans un territoire avec une capacité d'intervention directe auprès des CT, interagit avec ses partenaires dans leur domaine de compétence et leurs moyens respectifs. Toutefois, la relecture du DTF a permis de nouer des partenariats avec trois agences de développement régional, à Bamako, Koulikoro et Ségou, et ainsi assurer un lien plus étroit entre les produits du projet et leur utilisation directe auprès des collectivités.

Les effets les plus notables de l'intervention sur le renforcement de capacités des CT s'est fait grâce aux partenariats avec le CFCT, la DGCT, l'ANICT, les ADR, L'Inspection de l'Intérieur et les CAAD dans les domaines suivants :

1. L'amélioration des modes de gestion des infrastructures, pouvant également générer des ressources financières
2. La dynamisation du contrôle citoyen et de l'implication de la société civile dans la maîtrise d'ouvrage
3. La meilleure prise en compte des besoins et potentialités de nouveaux secteurs

⁸ Logiciels Word et Excel, bibliothèque numérique et recherche sur internet

4. L'amélioration de la compréhension des principes, des procédures et des textes de la maîtrise d'ouvrage à travers les missions d'inspection, la communication aux CT des résultats des audits externes réalisés avec l'ANICT, et la diffusion de produits de formation audiovisuels en bambara et français

1. *La promotion de la délégation de gestion et du PPP.*

Le renforcement de capacités des acteurs sur la délégation de gestion a contribué à lancer la dynamique par rapport à la bonne gestion et entretien des infrastructures, dans 19 cercles et 72 CT. Ce renforcement de capacités a concerné plusieurs catégories d'acteurs : élus et agents des Collectivités territoriales, services techniques et opérateurs privés, et a permis de renforcer l'esprit de collaboration qui est nécessaire pour l'établissement des partenariats publics-privés. Ces formations ont permis un rapprochement des ADR et des CT qui demandent des appuis et des conseils. Les ADR sont également sollicitées pour aider les CT à mobiliser la DAT qui finance des formations sur des thématiques de la maîtrise d'ouvrage. Des tournées de terrain ont constaté des cas concrets de révision de modes de gestion suite aux formations⁹ et plus globalement un intérêt grandissant pour ce mode de gestion des infrastructures marchandes qui était autrefois mal perçu. Ainsi, la commune 6 de Bamako prévoit d'installer une agence de gestion des marchés et est encline à opter pour la délégation de gestion.

2. *Dynamisation du contrôle citoyen et de l'implication de la population :*

Les campagnes d'émissions de radios sur la maîtrise d'ouvrage ont eu un effet immédiat constaté par les ADR sur le terrain. Ces constats suivants sont relatifs à une prise de conscience du rôle du contrôle citoyen et une meilleure compréhension du rôle des élus, ce qui peut renforcer la confiance dans les CT. Par exemple :

A Bamako les comités de développement des quartiers (CDQ), qui ont été chargés du suivi des émissions et représentent la société civile, ont pris de l'envergure et peuvent collaborer avec les mairies : des initiatives sont en cours pour la mobilisation de la population pour le curage des canaux, et le paiement de la TDLR. L'ADR a noté à travers ses missions de suivi un intérêt grandissant des citoyens dans la gestion et l'entretien des infrastructures.

A Ségou et Koulikoro, les radios partenaires ont constaté une augmentation de leur audience. Le retour des citoyens¹⁰ est une prise de conscience de leur rôle dans les choix d'investissement et dans l'entretien et la gestion des ouvrages. Les missions de suivi et l'atelier de capitalisation ont mis en avant une meilleure compréhension des rôles de chacun, et un intérêt grandissant pour les thématiques de développement local, qui se manifeste par le désir de tous de poursuivre cette expérience.

Toutefois l'effet recherché est une amélioration de la qualité de la maîtrise d'ouvrage par l'exercice du contrôle citoyen et plus de collaboration et de transparence entre les CT et la population. Il ne peut encore être mis en évidence et devrait faire l'objet d'une évaluation à moyen terme.

⁹ La salle de spectacle de Kati ; augmentation des recettes après révision des contrats de délégation de gestion à Massigui et Niéna (évaluation finale)

¹⁰ Sondage de terrain sous forme de radio trottoir, à partir des appels téléphoniques, et des groupes d'écoute lors des missions de suivi

3. La meilleure prise en compte des besoins et potentialités de nouveaux secteurs

Le processus de transfert d'infrastructures dans 4 secteurs et 6 régions a permis aux Collectivités territoriales de mieux comprendre les nouvelles compétences qui leur ont été transférées, et notamment que d'autres secteurs que la santé et l'éducation ont des besoins et du potentiel. Les CT commencent à intégrer ces infrastructures dans les PDESC (notamment Culture et Artisanat) alors qu'elles étaient souvent oubliées. Par exemple le cercle de Kadiolo, suite à la préparation des transferts, a recruté un consultant pour mesurer le potentiel pour la promotion de la culture et du tourisme. Le travail préparatoire aux transferts d'infrastructures a été prolongé par les formations à la délégation de gestion qui ont impliqué ces 4 secteurs et ont stimulé les réflexions des CT et opérateurs sur la valorisation des infrastructures de ces secteurs, par exemple la reprise e main des salles de spectacles, des musées et des centres d'artisanat.

4. L'amélioration de la compréhension des principes, des procédures et des textes de la maîtrise d'ouvrage

Les missions d'inspection ont permis d'appuyer et conseiller directement 100 CT afin de rectifier leurs pratiques en maîtrise d'ouvrage. L'approche pédagogique valorise l'apprentissage et le renforcement de capacités par els CT et services financiers. Il est difficile de mesurer l'impact de ces inspections car les missions de suivi des recommandations ne sont pas assez nombreuses. Les audits externes commandités par l'intervention sur l'utilisation des fonds des DT 2015 ont émis des constatations qui ont été communiquées à l'ANICT et aux CT concernées, contribuant à des ajustements dans les procédures et une meilleure compréhension de celles-ci. L'Inspection de l'Intérieur a conduit un travail important sur l'amélioration de ses outils et de sa démarche de contrôle des investissements. Une grille d'évaluation avec pondération a été conçue. Les deux indicateurs mesurant le taux de CT respectant les règles de passation de marchés et les règles de gestion des dépenses publiques voient leur score baisser fortement. Ceci ne dénote pas une dégradation réelle des performances des CT mais reflète une meilleure estimation de leurs capacités réelles en utilisant des outils plus rigoureux.

Les produits audiovisuels ont un impact rapide sur la compréhension des grands principes de la maîtrise d'ouvrage sur les élus et agentes des CT, ainsi que sur les autres catégories d'auditeurs, tel que constaté lors des diffusions.

La mesure de l'atteinte de l'outcome nécessiterait sur tous ces aspects une enquête ou étude spécifique à conduire après deux à trois ans de mise en pratique, afin de vérifier si les partenaires de l'intervention ont poursuivi leur appui aux CT sur toutes ces thématiques et si les outputs du projet ont effectivement contribué à renforcer la qualité de la maîtrise d'ouvrage des CT.

2.2.4 Appréciez les principaux facteurs d'influence. Quels ont été les enjeux majeurs rencontrés ? Comment l'intervention les a-t-elle pris en

compte ?11

Les facteurs d'influence identifiés dans la théorie du changement de l'intervention restent prépondérants sur l'évolution positive de la qualité de la maîtrise d'ouvrage des CT :

- La stagnation des transferts financiers en direction des CT ne permet pas d'enclencher une dynamique de développement local sous la maîtrise d'ouvrage des Collectivités territoriales. Cela concerne l'abondement du FNACT par les ressources du budget national et les ressources extérieures. Toutes les dotations du FNACT sont affectées : l'investissement, la dotation à l'appui technique et la dotation au fonctionnement qui pourrait notamment garantir le bon entretien des ouvrages. L'engagement de transfert à hauteur de 30% des recettes fiscales en 2018 n'a pas été rempli. L'insuffisance de financement compromet la capacité des CT à délivrer des services et à piloter un développement local. L'atténuation de cette contrainte dépasse les capacités de l'intervention. La démarche visant à lier performances et financement pourrait permettre à terme de diminuer les risques fiduciaires et inciter à canaliser plus de financement vers les CT.
- Un certain nombre de CT ne sont pas fonctionnelles car les ressources propres sont quasi inexistantes dans certains cas, en sus de ressources transférées très faibles. Dans ce cas, la maîtrise d'ouvrage reste illusoire.
- La Capacité de déploiement des services techniques et des services de l'Etat est contrainte par le manque de ressources humaines et de moyens de fonctionnement. Le transfert des services techniques de l'Etat aux CT est conçu pour résoudre le problème de mise à disposition de ces services techniques auprès des CT. Ce transfert ne pourra être efficace que si des ressources financières supplémentaires sont allouées pour permettre un accompagnement effectif des CT.
- Depuis 2016 les ADR nouvellement créées ont fait la preuve qu'elles sont un instrument efficace pour accompagner les CT dans leur maîtrise d'ouvrage. Leur capacité d'intervention reste conditionnée par la mise à disposition de moyens suffisants, soit directement sur le budget national et les ressources des CT soit à travers la signature de partenariats avec des projets appuyant la décentralisation. Le projet a collaboré activement avec les ADR et contribué à leur renforcement de capacités et à l'accroissement de leur visibilité et lisibilité dans leur région.

Les enjeux majeurs rencontrés durant la période d'exécution du projet sont :

- L'évolution rapide du cadre réglementaire et institutionnel de la maîtrise d'ouvrage pendant cette période : modification des textes de base de la décentralisation avec des changements majeurs dans les processus de décision et de contrôle, modification des procédures. Ceci pose un défi pour adapter

¹¹ Ne mentionnez que les éléments non compris dans le point 1.1 (Contexte), le cas échéant.

toute la documentation et le matériel de formation. L'intervention a appuyé des acteurs et des systèmes plus que des guides et documents facilement obsolètes et ne s'est engagée dans la production d'outils que sur des thématiques stables dont la pertinence et durabilité était certaine.

- Le repositionnement des acteurs : le projet a pu faire preuve de flexibilité et prendre en compte de nouveaux acteurs comme les ADR ou élargir ses partenariats à des partenaires clés identifiés par la DGCT.
- Le passage du niveau national à l'action concrète auprès des Collectivités territoriales. Le projet n'étant pas ancré dans un territoire a pu, à travers des partenaires positionnés sur le terrain, avoir un lien direct avec des CT dans 6 régions, ceci afin de concevoir et tester des démarches et produits destinés au renforcement de capacités.
- Les besoins de renforcement en capacités restent insuffisamment couverts, tant par rapport aux différentes catégories d'acteurs à cibler pour la maîtrise d'ouvrage (TOUS les élus, les agents, les OSC, les services techniques, les citoyens et opérateurs privés) et que pour les thématiques à couvrir. Des structures ont fortement augmenté leurs activités de formation et conseil (notamment pour la passation de marchés à travers l'ARMDS, ou la gestion des dépenses publiques). Les besoins restent cependant sans commune mesure avec les moyens mobilisés pour le renforcement de capacités.
- La digitalisation ou l'accès au numérique est une voie prometteuse pour atteindre plus facilement un large public sur les thématiques de la maîtrise d'ouvrage, de même que pour établir un système de suivi évaluation des performances. La plateforme digitale de la MO en est un des instruments à fort potentiel. L'intervention a été un catalyseur permettant d'engager la réflexion sur ce sujet, lequel devra être repris et appuyé par d'autres partenaires du CFCT et des ADR. L'accès au numérique est aussi un moyen incontestable de réactiver le dispositif de la base OISE. Le projet a pu contribuer à cette dynamique. Plus largement l'accès au numérique s'améliore avec la connexion accrue au réseau, à l'intranet gouvernemental ainsi que la mise en place progressive d'une gestion informatisée des dépenses publiques.
- La difficulté d'harmonisation des stratégies d'intervention des PTF persiste, sur la question du financement des CT à travers le FNACT, et sur différents dispositifs d'accompagnement. L'abondement du FNACT par les PTF se fait encore sans convergence des positions et le principe d'une corbeille de financement commune avec des apports fongibles a régressé depuis 2015. Les stratégies d'intervention divergent aussi sur le choix des acteurs du contrôle des investissements, avec par exemple la Section des comptes de la Cour Suprême choisie par la KFW pour réaliser ce contrôle, l'Inspection de l'intérieur étant retenue comme l'acteur clé par les programmes financés par l'UE et Enabel. La complémentarité s'exerce relativement sur la définition des zones d'intervention mais ne concerne pas encore les méthodes et démarches. Seules des structures nationales fortes comme la DGCT et l'ANICT sont relativement en mesure d'imposer un minimum de convergence entre les appuis que lui apportent les PTF.

2.2.5 Appréciez les résultats inattendus, tant positifs que négatifs

Les résultats inattendus ont été suscités par le mode d'exécution de l'intervention qui privilégie un partenariat et une collaboration étroite de plusieurs structures autour de thématiques de la maîtrise d'ouvrage.

Le premier résultat est la consolidation des liens de collaboration entre le CFCT et les ADR. A travers les différentes activités conduites conjointement, une dynamique s'est installée et s'est concrétisée par les conventions de collaboration. Cette dynamique concerne aussi la collaboration entre le CFCT et les CADD et le Les CADD et les ADR.

Les liens de collaboration se sont également renforcés entre le CFCT et l'ARMDS et l'Inspection de l'Intérieur.

Le second résultat a été de contribuer à l'augmentation de la notoriété de l'ADR auprès des populations, des CT et des services techniques. Ceci a stimulé la demande d'appui vis-à-vis de l'ADR et l'a conforté dans le cœur de sa mission qui est d'accompagner les CT dans la maîtrise d'ouvrage . Les ADR ont pu, à partir des campagnes radios et des formations, renforcer leurs liens de collaboration avec les services techniques comme la DRMP, la DRCF, l'ANICT, ainsi qu'avec les radios locales.

Les campagnes radios ont contribué à renforcer les capacités des radios partenaires, non seulement sur la connaissance des enjeux de développement locaux, la connaissance de la décentralisation et de la maîtrise d'ouvrage, mais aussi dans l'exécution de contrats. La démarche d'appel d'offres et de contrat de type prestations de services était pour toutes les radios une première expérience, à travers laquelle elles ont appris à monter des dossiers et gérer des contrats. L'autre résultat est l'augmentation de l'audience de certaines radios, constaté notamment à travers des sollicitations accrues pour la publicité.

A Bamako, la campagne radio a eu pour effet de faire la promotion des comités de développement de quartiers et a contribué à leur création ou renforcement. La campagne radio a aussi permis d'identifier de nouveaux acteurs de la société civile avec lesquels l'ADR va collaborer.

2.2.6 Appréciez l'intégration des thèmes transversaux (genre et environnement) dans la stratégie d'intervention

Le DTF avait prévu de lancer dès le démarrage du projet une étude sur la prise en compte du genre dans la formulation des projets d'investissements. Cette étude a été réalisée en 2016 et a formulé des propositions relatives à la planification, à la priorisation et à l'a réalisation des investissements, ainsi qu'au renforcement de capacités en approche genre des acteurs de la décentralisation, et en premier lieu de la

DGCT. Le positionnement du PAICT au niveau national a limité les possibilités d'intervention significative sur les aspects concrets de planification, priorisation et exécution des projets qui doivent surtout s'exercer à un niveau plus local pour être efficace. Outre la réalisation d'une formation des cadres de la DGCT en approche genre, deux activités ont pu être conduites avec une prise en compte du genre : sur la planification du développement local et sur la sensibilisation à la maîtrise d'ouvrage.

Le PAICT s'est associé à la révision du guide méthodologique d'élaboration des PTF, lancée en 2017 sous l'impulsion de la DGCT, afin de simplifier cet outil et d'y intégrer la prise en compte du genre et des changements climatiques. Le PAICT a contribué à la conduite de cette activité financée conjointement avec d'autres partenaires en appuyant principalement le processus de consultation et amendement conduit au niveau régional avec les acteurs locaux de la planification (représentants des Collectivités territoriales et des services de planification).

L'autre espace propice à l'inclusion de l'intégration de l'approche genre est l'information et la sensibilisation de la société civile sur la maîtrise d'ouvrage, à travers les sketches audio-visuels sur la maîtrise d'ouvrage et la campagne d'émissions radios. Dans les sketches audio-visuels Lors de la réalisation des sketches audio-visuels le PAICT et ses partenaires ont veillé à ce que des rôles valorisants (rôle modèle) soient dévolus à des personnages féminins (la secrétaire générale de la commune et la représentante de la société civile). Les représentants des organisations des femmes au niveau local (et notamment la CAFO) ont été partie prenante des groupes du supervision et d'écoute des émissions radios et ont œuvré à la promotion de leur écoute par les groupes féminins.

Concernant le thème transversal de l'environnement Le DTF insistait sur la prise en compte des normes environnementales dans les projets d'investissement, sur la base d'une étude à conduire en début de projet.

Le travail normatif sur les critères environnementaux existe déjà et fait intégralement partie de la réglementation relative aux études techniques. Compte tenu de la faible envergure de la grande majorité des projets financés sur le FNACT, les exigences normatives sont assez réduites et sont prises en compte de façon sommaire lors de l'instruction des dossiers de projet. Le thème environnemental a été pris en compte dans le projet par la seule activité relative à la planification sensible aux changements climatiques (contribution au guide de planification et formation de cadres).

2.2.7 Dans quelle mesure le M&E, les activités de backstopping et/ou les audits ont-ils contribué à l'atteinte des résultats ? Comment les recommandations ont-elles été prises en considération ?

La relecture du DTF et l'étude de base ont bénéficié du backstopping de spécialistes de la théorie du changement. Ceci a permis de recadrer le projet autour de quelques trajectoires de changement et de clarifier les priorités d'intervention, facilitant ainsi l'atteinte de résultats.

La revue à mi-parcours est intervenue assez tard dans l'exécution du projet et a confirmé la pertinence des priorités d'intervention. Les recommandations émises par

la revue ont porté sur la capitalisation de l'expérience en cours portée sur le PAICT et n'ont apporté de point spécifique à prendre en compte par le projet.

3 Durabilité

Dans le présent chapitre, les interventions doivent, en répondant aux questions infra, décrire de quelle manière les résultats atteints seront pérennisés et si une stratégie de sortie spécifique a été mise au point afin d'y veiller.

3.1.1 Quelle est la viabilité économique et financière des résultats de l'intervention ? Quels sont les risques potentiels ? Quelles sont les mesures prises ?

Concernant le résultat 1 :

La fonctionnalité et durabilité des infrastructures réalisées dépend des modalités de gestion et de maintenance, et d'une bonne planification (notamment la prise en compte des cartes sanitaires et scolaires pour l'affectation de ressources humaines) et surtout de la disponibilité de ressources affectées à l'entretien et à la maintenance. Le budget de fonctionnement des CT étant très insuffisant, ce type de dépenses n'est pas priorisé. Les mesures prises dans le cadre de l'intervention sont de promouvoir la délégation de gestion pour générer plus de ressources propres et mieux installer des dispositifs permettant l'entretien des ouvrages. Un travail spécifique a été fait sur les centres de santé de référence toujours dans le sens d'améliorer la gestion de façon à mobiliser plus de ressources et entretenir les équipements. Plus largement de nombreux programmes appuyés par les PTF interviennent sur la mobilisation de ressources propres par les CT¹² et sur l'installation de plans dits GEM¹³. Le CFCT a un module et des formateurs prêts à intervenir sur tous les aspects de gestion et entretien des ouvrages.

Concernant le résultat 2 :

La viabilité économique et financière des actions de renforcement de capacités des CT est contrainte par les financements disponibles provenant du budget national et ressources extérieures. Le financement peut aussi être mobilisé par les CT, à travers la DAT.

3.1.2 Quel est le degré d'appropriation de l'intervention par les groupes cibles et perdurera-t-elle au terme de l'assistance externe ? Quels sont les risques potentiels ? Quelles sont les mesures prises ?

Les principaux groupes cibles du projet sont ses partenaires. L'appropriation de l'intervention est très élevée pour les raisons suivantes :

¹² Recensement de la matière imposable, adressage, révision des rôles, appui au recouvrement

¹³ Plans de gestion Entretien et maintenance, établis à l'échelle d'une CT, recensant les infrastructures et leur état, les opérations et coûts d'entretien et de réparation. Plans souvent confiés à des prestataires, et servant de base à la planification des dépenses d'entretien et maintenance.

- Toutes les priorités d'intervention du projet ont été définies par ses partenaires, les activités du PAICT sont issues des plans d'action de ces partenaires, et leur exécution a été réalisée par les partenaires.
- Le mode d'exécution sous procédures nationales pour le résultat 1 a permis une appropriation complète des activités par l'ANICT et par les CT qui ont suivi les procédures en vigueur pour le FNACT. Pour le résultat 2 le mode de gestion en régie belge n'a pas permis l'appropriation de la gestion par les partenaires. Cependant les activités ont été préparées et exécutées conjointement, afin de circonvenir les inconvénients de ce mode de gestion sur le sentiment d'appropriation.
- Pour la DGCT, les actions réalisées avec l'appui le PAICT s'inscrivent dans un continuum et sont intégrées dans une démarche coordonnée avec les autres PTF ce qui assure la suite des activités : par exemple la redynamisation de la base Oise avec des activités financées sur budget national par le PAICT et par d'autres PTF, ou la révision du guide méthodologique pour l'élaboration des PDESC.
- L'Etude sur les dotations conditionnelles a été lancée à l'initiative de l'ANICT et de la DGCT. La bonne appropriation des résultats de l'étude a permis d'engager un dialogue avec un PTF pour le lancement d'une première phase de mise en œuvre.
- Concernant le CFCT : les activités conduites avec l'appui du PAICT sont inscrites dans le plan stratégique (par ex la plate-forme), dans le catalogue de formation, les équipes sont en place avec les outils et peuvent être redéployées dès que demande
- Les ADR se sont appropriées tous les outils produits avec l'appui de l'intervention et se sont engagées dans la recherche de financement pour poursuivre ces activités.
- Les radios ayant participé aux campagnes d'émissions sur la maîtrise d'ouvrage se sont également appropriées la thématique et les outils (sketchs audios surtout) et continuent à réaliser et diffuser sur ce thème avec leurs propres moyens.
- Les Infrastructures financées sur le résultat 1 sont entièrement totalement réalisées sous MO des CT donc totalement appropriées. La limite est la capacité d'entretenir ces investissements. Pour cela, l'intervention avec ses partenaires a élaboré des outils pour mobiliser les CT et la société civile en vue d'une meilleure gestion et entretien des ouvrages.

3.1.3 Quels ont été le niveau d'appui politique fourni et le degré d'interaction entre l'intervention et le niveau politique ? Quels sont les risques potentiels ? Quelles sont les mesures prises ?

L'intervention se positionne sur une thématique très technique sur laquelle le niveau politique n'a qu'une faible incidence. Le projet a bénéficié d'un engagement très soutenu du Ministère en charge de la décentralisation à travers les deux institutions partenaires que sont l'ANICT pour le résultat 1 et la DGCT pour le résultat 2.

3.1.4 Dans quelle mesure l'intervention a-t-elle positivement contribué à la capacité institutionnelle et de gestion ? Quels sont les risques potentiels ? Quelles sont les mesures prises ?

L'intervention a contribué à améliorer la capacité institutionnelle et de gestion, notamment pour les aspects suivants :

- Un très fort renforcement du travail en réseau et de la collaboration entre acteurs clés accompagnant la maîtrise d'ouvrage (CFCT, CADD, ADR, DGCT)
- Un soutien à la capacité d'intervention de ses partenaires à travers la réalisation des activités qui sont inscrites dans leur plan d'action, ce qui accroît également pour certains leur visibilité au sein de leur département.

Plus spécifiquement :

- Pour les CADD, l'appui de l'intervention a permis de renforcer le lien entre les services centraux, régionaux et locaux, de remobiliser les acteurs dans des secteurs un peu délaissés, et d'augmenter la visibilité et l'opérationnalité de ces structures au sein de leur département et auprès des acteurs régionaux et CT.
- Pour la DGCT, l'intervention a contribué à améliorer la capacité institutionnelle de suivi évaluation à travers la base OISE et à travers le futur système de SE des performances des CT (DCP). Le projet a contribué aussi au renforcement de capacité dans la gestion opérationnelle à travers l'informatique, l'accès à internet et la formation des cadres et agents (échanges, gain de temps, efficacité globale)
- Concernant l'ANICT, l'intervention a apporté un appui à l'évolution du dispositif de financement.
- L'intervention a permis d'augmenter la capacité d'intervention des ADR partenaires ainsi que leur visibilité et lisibilité sur le plan régional auprès de tous leurs partenaires.
- L'appui de l'intervention a permis à l'Inspection de l'Intérieur d'augmenter sa présence sur le terrain (par le financement de missions de contrôle de investissements) d'améliorer sa démarche de contrôle des investissements, ainsi que sa visibilité/lisibilité auprès des acteurs régionaux et nationaux du contrôle des investissements.

Le principal risque est une diminution des activités suite à la baisse de financement après la clôture de l'intervention, lequel est particulièrement élevé pour des structures qui bénéficient peu d'appuis extérieurs comme les CADD. La DGCT s'implique particulièrement dans la recherche de financements pour ces CADD au travers des programmes d'appui à la décentralisation, comme elle fut à l'origine de la collaboration entre le projet et les CADD. Les ADR se sont engagées activement dans la conclusion

de conventions de partenariat avec divers programmes appuyant la décentralisation ainsi qu'avec les CT de façon à poursuivre les activités engagées avec le PAICT¹⁴.

4 Enseignements

4.1 Enseignements tirés

Tirez les enseignements importants de l'expérience de l'intervention. Les enseignements tirés sont de nouveaux savoirs qui doivent demeurer dans la mémoire institutionnelle de la ENABEL et des partenaires. Ils peuvent être tirés d'activités, d'outputs, de l'outcome, de la gestion des risques, des thèmes transversaux, des politiques sectorielles, etc. (ou d'une combinaison de niveaux ou de tout autre aspect de l'intervention et de son contexte).

Le FNACT est un instrument très efficace pour le financement des investissements des CT comme le démontre le résultat 1 de l'intervention. Les coûts de transaction sont très peu élevés (5%), les procédures sont claires et connues, la traçabilité des opérations est simple. La maîtrise d'ouvrage est pleinement exercée par les CT ce qui favorise un processus d'amélioration de la maîtrise d'ouvrage et la mise en place d'un mécanisme de gestion. Une attention importante est portée à l'amélioration des procédures de gestion du FNACT afin de fluidifier les opérations. L'évolution du FNACT qui est en cours va renforcer sa pertinence comme instrument de financement avec plusieurs options d'exécution possibles via la DIN et la régionalisation des enveloppes.

L'approche développée par l'intervention qui a privilégié le «faire ensemble» et l'instauration de partenariats élargis a été essentielle pour la qualité des produits et éventuellement favoriser la durabilité des résultats. Cette approche est coûteuse en temps mais a abouti à des produits très adaptés aux besoins des parties prenantes et des publics cibles, et qui sont fortement appropriés. La démarche conforte le processus d'apprentissage technique et les échanges entre pairs. En adoptant cette démarche, l'intervention a pu jouer un rôle de catalyseur et d'innovateur au-delà des faibles moyens disponibles.

L'appui et le renforcement de la décentralisation peut aussi être abordée selon une approche sectorielle, comme l'atteste les partenariats établis avec les APL et les CADD, l'essentiel étant de maintenir clairement la maîtrise d'ouvrage au niveau des Collectivités territoriales. Les actions peuvent concerner l'amélioration du fonctionnement des services à la population, le développement d'infrastructures et de projets structurants etc...

L'amélioration de la maîtrise d'ouvrage des CT est un problème de gouvernance autant que de technicité, d'où l'importance de conduire des activités qui aident les élus, la société civile, les services techniques, la population/les usagers et les professionnels à collaborer et à communiquer, ceci en plus des formations techniques plus classiques

¹⁴ C'est le cas particulièrement de l'ADR de Koulikoro qui va s'engager dans une collaboration avec le programme financé par Enabel

qui sont à continuer. Il est important de développer des actions de communication destinées à un large public et de calibrer les activités en fonction des publics et objectifs visés, comme les émissions radios qui ont rencontré un grand succès.

La réalisation de campagnes d'émissions radio est une opération complexe dont les enseignements sont capitalisés dans un rapport séparé. Il est nécessaire d'appuyer les radios dans la réponse à des consultations et appels d'offre car leurs compétences en gestion sont faibles. Le format choisi qui est une série d'émissions facilite la fidélisation des auditeurs et la compréhension des thématiques qui sont abordées et discutées à plusieurs reprises. L'insertion de produits ludiques comme des sketches est un plus. Les autres aspects essentiels à prendre en compte sont : la formation/accompagnement des animateurs et journalistes sur la thématique ; l'intégration d'un mécanisme de suivi des émissions ; la budgétisation des coûts relatifs aux déplacements des invités pour les émissions interactives, ; la recherche de solutions pour faciliter les appels des auditeurs. Il est aussi essentiel de prévoir une évaluation rigoureuse après 1 ou 2 années pour mesurer les effets de la campagne.

Les ADR ont fait la preuve de leur efficacité depuis leur récente création et sont un acteur indispensable pour accompagner les CT dans la maîtrise d'ouvrage. Elles ont une position privilégiée pour installer des synergies entre programmes et entre CT et pour déployer le suivi post formation, le conseil de proximité/ à la carte et le coaching des élus et agents des CT.

Le partenariat avec les ADR et avec les CADD a reposé sur la bonne volonté de ces partenaires en l'absence de cadre de collaboration formel, car il n'était pas prévu initialement dans le projet. Il est important de mieux formaliser ce type de collaboration afin que ces activités puissent mieux contribuer à l'amélioration de la capacité institutionnelle et de gestion de la structure partenaire.

L'hypothèse de départ sur l'utilité de développer des produits audiovisuels en langues nationales, sur une thématique compliquée, s'est avérée pertinente. Le niveau de compréhension de la maîtrise d'ouvrage s'améliore radicalement grâce aux sketches et produits similaires. La conception est un processus très formateur car il met en relation deux univers : celui des développeurs, et celui des artistes. Il est essentiel de garder la dimension ludique pour maximiser l'attrait de ces produits. Le passage aux langues nationales reste nécessaire dans un environnement où la langue de l'administration n'est pas largement maîtrisée, y compris par les élus des CT.

4.2 Recommandations

Une recommandation est une décision à prendre, adressée à un des utilisateurs du rapport final. Ces recommandations doivent être aussi spécifiques que possible. Opérationnalisez les recommandations en ajoutant la « Source » et le « Public cible ».

Recommandation	Public cible
Canaliser les financements des CT à travers le FNACT et contribuer au dispositif de dotations conditionnelles de performance	Enabel , Etat, PTF
Poursuivre l'appui à la redynamisation de la base OISE au niveau régional pour le suivi des performances des CT	Enabel, programme régional
Formaliser les partenariats projet-acteurs par des conventions	Enabel /projets / CFCT, ADR, CADD etc
Poursuivre les appuis aux CADD, pour le transfert des compétences et ressources	DGCT PTF
Développer des modules de formation sur les nouvelles compétences transférées pour tous les secteurs	CFCT CADD DGCT
Poursuivre la dissémination des Outils de délégation de gestion DG et les formations auprès des CT	ADR et CFCT CADD Enabel
Renforcer les capacités des acteurs et opérateurs privés sur la délégation de gestion et la gestion des infrastructures	CADD et départements sectoriels Projets sectoriels Enabel, PTF
Capitaliser et poursuivre les campagnes radios sur la MO	ADR DGCT CFCT Enabel
Opérationnaliser la plateforme digitale sur la maîtrise d'ouvrage	CFCT-ADR
Assurer la large dissémination et utilisation des matériels audiovisuels (sketchs) sur la maîtrise d'ouvrage	CFCT-ADR-APL- DGCT MATD
Aligner les barèmes des frais de mission sur les barèmes nationaux	Enabel- MAECI-MEF

PARTIE 2 : Synthèse du monitoring (opérationnel)

1 Suivi des décisions prises par la SMCL

La SMCL a examiné et approuvé les documents suivants relatifs à l'exécution du projet :

- Les rapports de résultats année 2015, 2016 et 2017
- Le Plan de travail de l'étude de base
- Le rapport de l'étude de base et la programmation 2016-2018

Outre ces décisions, la SMCL a approuvé les décisions listées ci-dessous :

N°	Décision	Période d'identification (mm.aa)	Action	Resp.	Date limite	Suivi Avancement	Statut
1	Démarrage du projet acté et approbation du programme d'action 2015-Q12016	nov-15	diligenter le lancement des activités prévues	SMCL	31/01/2016	3 études démarrées, 3 ateliers organisés, autres activités en préparation	Close
2	Approbation du règlement intérieur de la SMCL moyennant prise en compte des observations	nov-15	règlement intérieur révisé et diffusé	SMCL	31/12/2015		Close
5	Approbation de recruter un conseiller technique	févr-16	à mettre en œuvre avec diligence	DGCT	31/12/2016	recrutement effectué en juin 2016	Close

	<i>national par une mise à disposition du MDRE</i>							
8	<i>Identifier et communiquer l'affectation des fonds réaffectés sur les droits de tirage 2017</i>	<i>févr-17</i>		<i>à mettre en œuvre avec diligence</i>	ANICT	31/12/2017	<i>publié dans les droits de tirage 2017</i>	<i>Close</i>
10	<i>Etendre la période d'exécution de l'Accord de financement CTB-ANICT au 23 janvier 2018</i>	<i>déc-17</i>		<i>Préparer et signer un avenant à l'accord d'exécution pour étendre sa période d'exécution</i>	CTB ANICT	15/01/2018	<i>Proposition d'Avenant préparé et signé</i>	<i>Close</i>
11	<i>Diligenter la production des rapports d'exécution</i>	<i>Déc-17</i>		<i>Produire et envoyer à la CTB les rapports d'exécution technique et financière trimestriels ainsi que le rapport final</i>	ANICT	22/12/2017	<i>rapports reçus à la représentation CTB au 22/12/2017</i>	<i>Close</i>
12	<i>Organiser la SMCL C-1 avant fin Mai</i>	<i>Avr-18</i>		<i>Préparer le programme de clôture pour soumission à SMCL</i>	PAICT	31/05/2018	<i>soumis à la SMCL du 8 juin 2018</i>	<i>Close</i>

13	Diligenter la validation de l'étude de faisabilité sur les dotations conditionnelles liées à la performance des collectivités territoriales	<i>Aur-18</i>	Envoi des commentaires sur rapport provisoire final et organisation de l'atelier de validation finale	ANICT DGCT PAICT	31/05/2018	atelier tenu et rapport final accepté	Close
14	Utiliser le reliquat de la contribution au FNACT en mode régie pour la préparation de transferts d'infrastructures	<i>Juin-18</i>	Réaliser des missions de préparation + décisions de transfert d'infrastructures avec les CADD partenaires	DGCT CADD PAICT	30/09/2018	reliquat utilisé pour des missions effectuées par les 4 CADD	Close
15	Conserver dans la planification financière le budget prévu pour les Assises qui doivent se tenir au plus tard à la fin du mois d'octobre 2018 et d'utiliser les autres reliquats conformément à la proposition faite de prioriser les formations à la délégation de gestion.	<i>Juin-18</i>	Organiser les formations à la délégation de gestion en partenariat avec les ADR et CADD dans des cercles de Kayes et Koulikoro	DGCT CFCT PAICT	30/09/2018	Formations réalisées à Nara Bafoulabé, Yelimane et Kénieba	Close

16	Prolonger les contrats de l'assistante technique jusqu'au 30/11/2018, du chauffeur et du personnel détaché (secrétaire et conseiller technique) jusqu'à la même date et du gestionnaire comptable jusque fin décembre 2018.	Juin-18	Contrats et démarches administratives à effectuer	PAICT	31/08/2018	contrats et démarches effectuées	Close
----	---	---------	---	-------	------------	----------------------------------	-------

2 Dépenses

Extrait au 30/10/2018

Budget vs Actuals / Commitments (Year to Date) of MLI0903411

Project Title : Contribution au Fonds National d'Appui aux Collectivités Territoriales (FNACT)

Budget Version: D01

Currency: EUR

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

Comm. Balance : The remaining balance of the registered commitments

	Status	Fin Mode	Amount	YTD expenses	Balance	Comm. Bal.	Est. Balance	%	% Est
A REINFORCEMENT CAPACITÉS INVESTISSEMENT/ MAÎTRISE D'OUVRAGE CTs									
01 Ressources financières CTs augmentation et prévisibilité			6.125.000,00	5.991.419,67	133.580,33	73.875,51	59.704,82	98%	99%
01 Appui financier à la Dotation d'Investissement		COGES	4.766.036,36	4.766.036,36	0,00	0,00	0,00	100%	100%
02 Appui au fonctionnement de l'ANICT		COGES	226.954,11	226.954,11	0,00	0,00	0,00	100%	100%
02 Amélioration gestion ressources investissement FNACT et qualité			1.358.963,64	1.225.383,31	133.580,33	73.875,51	59.704,82	98%	96%
01 Mission contrôle externe		REGIE	220.000,00	197.690,65	22.309,35	0,00	22.309,35	90%	90%
02 Amélioration dispositif appui fin aux CTs		REGIE	210.000,00	193.380,08	16.619,92	0,00	16.619,92	92%	92%
03 Appui au suivi de la qualité de la maîtrise d'ouvrage		REGIE	406.066,00	364.439,02	41.626,98	29.700,01	11.926,97	90%	97%
04 Appui qualité des réalisations: entretien, maintenance, exploitations		REGIE	363.963,64	368.325,07	-4.361,43	0,00	-4.361,43	101%	101%
05 Audits externes FNACT		REGIE	77.770,00	39.535,79	38.234,21	38.229,98	4,23	51%	100%
06 Suivi technique des investissements		REGIE	65.000,00	60.848,96	4.151,04	5.945,52	-1.794,48	94%	103%
07 Backstopping et appui technique		REGIE	16.164,00	1.163,74	15.000,26	0,00	15.000,26	7%	7%
X RESERVE BUDGETAIRE									
01 Réserve budgétaire			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	7%	7%
01 Réserve Budgétaire		REGIE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	7%	7%
Z MOYENS GÉNÉRAUX									
01 Frais de personnel			1.045.000,00	893.201,26	151.798,74	24.146,00	127.652,74	85%	86%
01 Equipe Assistance technique		REGIE	761.485,56	682.172,96	99.312,60	11.100,00	88.212,60	87%	88%
02 Equipe Finances et administration		REGIE	581.405,56	502.674,29	78.731,27	0,00	78.731,27	86%	86%
02 Investissements		REGIE	180.080,00	159.498,67	20.581,33	11.100,00	9.481,33	89%	95%
01 Véhicule		REGIE	42.760,44	42.300,11	460,33	0,00	460,33	99%	99%
02 Equipement et aménagement bureau		REGIE	26.060,44	26.060,44	0,00	0,00	0,00	100%	100%
		REGIE	16.700,00	16.239,57	460,33	0,00	460,33	97%	97%
		REGIE	2.403.963,64	2.118.594,57	285.379,07	98.021,51	187.357,56	88%	92%
		COGEST	4.766.036,36	4.766.036,36	0,00	0,00	0,00	100%	100%
		TOTAL	7.170.000,00	6.884.620,93	285.379,07	98.021,51	187.357,56	96%	97%

3 Taux de décaissement de l'intervention

Source de financement	Budget cumulé €	Dépenses réelles cumulées €	Taux de déboursement cumulé	Commentaires et remarques
Contribution directe belge	7.170.000	6.884.620,93	96%	Dépenses au 31/10
Contribution du pays partenaire	234.953 ¹⁵	234.953	100%	Contributions des CT aux projets financés sur PAICT, projets achevés
Autre source	-			

¹⁵ Contributions des collectivités territoriales au titre de leur quote part et BSI pour le cofinancement des projets pour les projets de la région de Mopti

4 Personnel de l'intervention

Personnel (titre et nom)	Genre (H/F)	Durée de recrutement (dates début et fin)
Personnel national mis à disposition par le pays partenaire :		
Secrétaire	F	
Conseillère technique	F	
Conseillère technique	F	
Personnel d'appui, recruté localement par la ENABEL :		
Gestionnaire Comptable Financier (Coulibaly Abdoulaye Tiécoura)	H	20/07/2015-31/12/2018
Chauffeur (Togo Moctar)	H	16/04/2015-12/06/2015
Chauffeur (Moussa Tienta)	H	01/07/2015-30/11/2018
Personnel de formation, recruté localement :		
Personnel international (hors ENABEL) :		
<i>Experts internationaux (ENABEL) :</i>		
Co-responsable (Sylvie Gallot)	F	01/04/2015-30/11/2018
Responsable Administratif et Financier (Luc Vanheule)	H	16/02/2015 – 30/09/2017
Responsable Administratif et Financier (Sylvanie Djueche)	F	01/10/2017 – 31/12/2018

5 Marchés publics

Numéro du marché	Brève description du marché	Type de marché	Montant (estimé / réalisé)	Montant euros (estimé / réalisé)	Mode d'exécution	Fournisseur(s)	Mode de passation	Etat d'avancement
Contrat cadre	1 Véhicule	biens	16.819.623	25.641	régie	Toyota	Contrat cadre	Clôturé
Contrat cadre	Laptop, desktop	biens	1.504.811	2.294	régie	SYSTEMAT PRIMINFO	Contrat cadre	Clôturé
01/PAICT/2015	Climatiseurs 2 CV + installation	biens	650.000	991	régie	SHIVAM	PNSP	Clôturé
02/PAICT/2015	Bureaux, fauteuils, table, chaises rembourrées	biens	800.000	1.220	régie	Naman Coulibaly	PNSP	Clôturé
05/PAICT/2015	Photocopieur et imprimante	biens	1.639.893	2.500	régie	BUROTIC Services	PNSP	Clôturé
05/PAICT/2015	Entretien mensuel copieur & imprimantes	services	360.000	549	régie	BUROTIC Services	PNSP	en cours
04/PAICT/2015	Stabilisateurs et onduleurs.	biens	500.000	762	régie	CISSE services	PNSP	Clôturé
0/PAICT/2015	Assurance véhicule projet	services	830.866	1.267	régie	NALLIAS	PNSP	Clôturé
08/PAICT/2015	Préparation de cahiers des charges pour la délégation de gestion d'infrastructures marchandes	services	12.400.210	€ 18.904	régie	Djet N'agraire Consulting	PNSP	terminé et clôturé

09/PAICT/2015	Etude diagnostic sur la prise en compte du genre dans la formulation des projets des CT	services	14.894.815	€ 22.707	régie	Djet N'agraire Consulting	PNSP	terminé
008/PAICT/2015	Préparation d'outils pour la délégation de gestion d'infrastructure du sous-secteur élevage et pêche	services	13.528.457	20.624	régie	Djet N'agraire	PNSP	Clôturé
009/PAICT/2015	Réalisation d'une étude sur la prise en compte du genre dans la formulation des projets des Collectivités territoriales	services	14.894.816	22.707	régie	Djet N'agraire	PNSP	Clôturé
010/PAICT/2015	Facilitation de deux ateliers des acteurs locaux de la maîtrise d'ouvrage	services	4.103.325	6.255	régie	GRACELI	PNSP	clôturé
018/PAICT/2015	Enquête terrain pour la capitalisation des expériences des IC en maîtrise d'ouvrage	services	14.241.568	21.711	régie	SARCO	PNSP	terminé
008/PAICT/2016	recrutement d'un consultant pour l'actualisation du plan d'action du contrôle externe	services	14.475.357	14.794	régie	NYETA Conseils	PNSP	clôturé
005/PAICT/2016	facilitation + conseil juridique pour atelier contrôle citoyen organisé à l'initiative de l'ANICT	services	3.690.414	5.626	régie	GRACELI	PNSP	clôturé

028/PAICT/2016	révision du cadre de monitoring et production des indicateurs	services	9.672.085	14.745	régie	BECATE	PNSP	clôturé
MLI 274	contrat-cadre restauration pour les ateliers et réunions	services	19.678.710	30.000	régie	MACINA Communication	PNAP	en cours
042/PAICT/2016	production manuel simplifié et traduction en 5 langues	services	12.924.977	19.704	régie	DJET N'AGRAIRE	PNSP	Clôturé
013/PAICT/2017	Conception modules de formation sur la délégation de gestion des infrastructures et sur les compétences des CT dans le secteur élevage et pêche	services	6.297.600	9.600	régie	GSAD	PNSP	clôturé
014/PAICT/2017	Equipements et logiciels pour le suivi-évaluation des performances des CT	biens	7.260.000	11.068	régie	Kéné Dougou Technologies	PNSP	clôturé

015/PAICT/2017	Etude faisabilité sur une plate-forme web sur la maîtrise d'ouvrage des Collectivités territoriales	services	16.400.000	25.000	régie		PNSP	dossier infructueux à relancer
CSC MLI281	Production sur support électronique de sketches théâtre (5-6) et radios (5) sur la maîtrise d'ouvrage	services	25.582.323	39.000	régie	Termites Films	PNAP	clôturé
CSC MLI 282	étude de faisabilité sur l'introduction de critères de performances dans la formule de péréquation entre CT	services	55.756.345	85.000	régie	Institutions et Développement	PNAP	clôturé
021/PAICT/2017	Etude faisabilité sur une plate-forme web sur la maîtrise d'ouvrage des Collectivités territoriales	services	14.983.040	22.840	régie	TUWINDI	PNSP	clôturé
030/PAICT/2017	édition et impression du kit sur la délégation de gestion des infrastructures marchandes	services	15.681.472	23.906	régie	IMPRIM Services	PNSP	clôturé

033/PAICT/2017	Formation sur les méthodes de planification sensibles aux changements climatiques	services	983.936	1.500	régie	Sidi KONATE	PNSP	clôturé
035/PAICT/2017	développement de la version Web de la base OISE	services	14.263.785	21.745	régie	OUAGADOUSOFT	PNSP	en cours exécution
037/PAICT/2017	fournitures de kits du participant pour les ateliers et formation	biens	3.280.000	5.000	régie	CISSE	PNSP	attribué
038/PAICT/2018	reproduction de documents pour les ateliers et formations	services	3.280.000	5.000	régie	WALI IMPRIM	PNSP	attribué
041/PAICT/2017	production d'émissions PAD et interactives et diffusion dans le cercle de Ségou	services	920.000	1.403	régie	Radio Albayane	PNSP	clôturé

042/PAICT/2017	production et diffusion émissions interactives dans les cercles de Ségou (7 lots , un lot par cercle, 2 radios par cercle)	services	10.455.679	15.940	régie	radios Royale, Bendougou, Moutian, Jamakan, Saniya C, La voix des jeunes, Parana, Delta, Colon, Tomo, Konotie	PNSP	clôturé
----------------	--	----------	------------	--------	-------	---	------	---------

045/PAICT/2017	renovation et mise à niveau du réseau pour la gestion de la base OISE	travaux	5.690.000	8.674	régie	AGETIC	gré à gré	clôturé
003/PAICT/2018	production et diffusion émissions interactives dans le district de Bamako (5 radios à sélectionner)	services	9.340.218	14.239	régie	lot 1: Bamankan (€ 3521,57); lot 2: Nyéta (€ 1524,5); Energie (€ 3857); Maliba FM (€ 2401) Patriote (€ 2935)	PNSP	clôturé
004/PAICT/2018	production et diffusion émissions de radio table-ronde à Bamako	services	2.249.933	3.430	régie	radio Djekafo	PNSP	clôturé

005/PAICT/2018	production d'émissions PAD et interactives et diffusion dans la région de Koulikoro	services	5.247.656	8.000	régie	ORTM rurale	gré à gré	infructueux à relancer
006/PAICT/2018	production d'émissions PAD et interactives et diffusion dans la région de Koulikoro (3 lots : cercle Koulikoro, Kolokani et Dioïla)	services	4.407.480	6.719	régie	radio Befo (2134,28); radio Bélédougou (2486,82) et radio Jamana (2098,06)	PNSP	Clôturé
013/PAICT/2018	production d'émissions PAD et interactives et diffusion dans la région de Koulikoro	services	7.534.978	11.487	régie	ORTM rurale	gré à gré	en cours
015/PAICT/2018	Organisation de formations en informatique pour le suivi des actions destinées aux cadres de la DGCT	services	7.800.000	11.891	régie	CEFIB	PNSP	clôturé
016/PAICT/2018	fournitures de 300 clés USB 4 Go personnalisées avec logo CFCT pour la dissémination des sketches sur la MO	biens	1.305.000	1.989	régie	Smartmedia	PNSP	clôturé

068/PAICT/2018	certification officielle des traductions des outils de délégation de gestion en 6 langues nationales	services	1.776.000	2.707	régie	AMALAN	marché de gré à gré avec bon de commande	clôturé
018/PAICT/2018	achat routeur pour remise en état réseau intranet DGCT	biens	1.508.701	2.300	régie	SIT TECH	PNSP	clôturé
019/PAICT/2018	Production sur support électronique de sketches théâtre (2*2) et radios (52) sur la délégation de gestion	services	12.279.515	18.720	régie	Termites Films	PNSP	Clôturé

6 Accords d'exécution

Insérez le tableau des accords d'exécution.

code budgétaire activité	Name of partner institution	Statut institution	Objet de l'Accord	Modalité de paiement	entrée en vigueur (date)	End date	Montant Total (€)	Montant en (devise locale) XOF	Statut
A01-01 et A 01-02	ANICT	Etablissement Public à caractère	Appui au Fonds National	Tranche variable	24/07/2015	23/01/2018	€ 4.830.000	3.168.272.310	Terminé

		administratif (EPA)	d'appui aux Collectivités territoriales						
--	--	------------------------	---	--	--	--	--	--	--

7 Équipements

Type d'équipement	Coût		Date de livraison	QUANTITY	Remarques
	Budgété	Réel			
Laptop Dell Latitude E7440		550.577,51	22/01/2015	1	Bon état
Clavier + souris Wireless JD-0400BE-0-Noir + tapis		28.862,11	22/01/2015	1	Bon état
Ecran Philips 224E5QDAB/00 - 21,5"		64.939,74	22/01/2015	1	Bon état
Imprimante LaserJet Couleur PRO400-M476DW.		480.000,00	19/05/2015	1	Bon état
Vidéo projecteur Dell		335.000,00	26/04/2016	1	Bon état
Desktop Priminfo G3420 H81M-C		207.282,41	22/01/2015	1	Bon état
Clavier EID USB2 - Cherry G83-6644LUABE - 2 - Noir		12.791,16	22/01/2015	1	Bon état
Ecran Philips 224E5QDAB/00 - 21,5"		64.939,74	22/01/2015	1	Bon état
UPS Ellipse ECO 650 FR		55.756,35	22/01/2015	1	Défectueux

Imprimante LaserJet Multifonction HP PRO M1536DNF		234.000,00	19/05/2015	1	Bon état
Portable Del Inspiron 3542-CI3 + Licence Microsoft Windows 10 Pro 64 bits + office Home et Business 2016		580.000,00	29/06/2016	1	Passable
Ecran 20" Dell HD		85.000,00	29/06/2016	1	Bon état
Ordinateur HP		300.000,00	2/11/2017	1	Bon état
Clavier +souris		35.000,00	2/11/2017	1	Bon état
Ecran Philips		100.000,00	2/11/2017	1	Bon état
Land Cruiser 76 Hardtop - 7271CIT		16.301.489,15	6/05/2015	1	Bon état
Fauteuil ministre noir		120.000,00	14/05/2015	1	Bon état
Bureau avec bloc 3 tiroirs 80/180 cm		90.000,00	17/06/2015	1	Bon état
Etagère basse de rangement 2 niveaux		60.000,00	17/06/2015	1	Bon état
Table de travail		35.000,00	17/06/2015	1	Bon état
Etagère haute de rangement		60.000,00	17/06/2015	1	Bon état
Chaise rembourrée		21.000,00	17/06/2015	1	Bon état
Chaise rembourrée		21.000,00	17/06/2015	1	Bon état
Chaise rembourrée		21.000,00	17/06/2015	1	Bon état
Chaise rembourrée		21.000,00	17/06/2015	1	Bon état
Climatiseur SPLIT 2CV - SHARP		290.000,00	3/07/2015	1	Bon état

Fauteuil ministre noir			120.000,00	14/05/2015	1	Bon état
Bureau avec bloc 3 tiroirs 80/180 cm			90.000,00	17/06/2015	1	Bon état
Etagère basse de rangement 2 niveaux			60.000,00	17/06/2015	1	Bon état
Etagère haute de rangement			60.000,00	17/06/2015	1	Bon état
Chaise rembourrée			21.000,00	17/06/2015	1	Bon état
Chaise rembourrée			21.000,00	17/06/2015	1	Bon état
Fauteuil ministre noir			105.000,00	7/11/2017	1	Bon état
Bureau avec bloc 3 tiroirs 80/180 cm			100.000,00	7/11/2017	1	Bon état
Table de travail			35.000,00	7/11/2017	1	Bon état
Chaise rembourrée			21.000,00	7/11/2017	1	Bon état
Chaise rembourrée			21.000,00	7/11/2017	1	Bon état
Chaise rembourrée			21.000,00	7/11/2017	1	Bon état
Climatiseur SPLIT 2CV - SHARP			290.000,00	3/07/2015	1	Bon état
Chaise ministre			105.000,00	27/06/2016	1	Bon état
Bureau avec bloc 3 tiroirs 80/180 cm			100.000,00	12/07/2016	1	Bon état
Etagère basse de rangement 2 niveaux			60.000,00	12/07/2016	1	Bon état
Equipement acheté pour le compte de la DGCT						
Ordinateur Potable hp 250G5			625.000,00	19/06/2017	1	Bon état
Ordinateur Potable hp 250G5			625.000,00	19/06/2017	1	Bon état
Ordinateur Potable hp 250G5			625.000,00	19/06/2017	1	Bon état
Ordinateur Potable hp 250G5			625.000,00	19/06/2017	1	Bon état
Ordinateur Potable hp 250G5			625.000,00	19/06/2017	1	Bon état
Ordinateur bureau complet hp			1.250.000,00	19/06/2017	2	Bon état

Vidéo - projecteur EPSON avec sacoche transport, télécommande, câble SVGA, USB, HDMI		300.000,00	19/06/2017	1	Bon état
Imprimante Officejet 7612W		465.000,00	19/06/2017	1	Bon état
Routeur Cisco 1941 sec/k9		1.477.000,00	31/05/2018	1	Bon état
Unité de Stockage (disque durs) 647897-B21 pour le Serveur HP Proliant		920.000,00	26/07/2018	4	Bon état
Unité de Stockage (disque durs) 718162-B21 pour le Serveur HP Proliant		680.000,00	26/07/2018	2	Bon état

8 Cadre logique original tiré du DTF :

	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Valeur référence	Sources de vérification	Hypothèses
OG	<u>Objectif global</u> La consolidation du processus de Décentralisation et de la bonne gouvernance a contribué au développement socio-économique durable des populations du Mali	% de population (femmes/hommes) ayant accès à un centre de santé fonctionnel à moins de 5 km Nombre de femmes et de filles qui utilisent les services de santé Taux d'inscription des filles et des garçons au primaire % de filles/garçons au secondaire % de la population ayant un accès durable à l'eau potable		<i>CPS Santé, CPS Education, CPS Hydraulique (rapports CSCRP, rapports de suivi de la mise en œuvre du PNACT)</i>	La volonté politique du Mali en matière de décentralisation est confirmée Le Mali s'engage résolument dans l'amélioration de la Gouvernance et la bonne gestion des finances publiques pour mener avec efficacité et efficience ses politiques de développement La situation sécuritaire s'améliore, notamment dans les trois régions du Nord
OS	<u>Objectif spécifique</u> Les Collectivités territoriales ont des capacités d'investissement et de maîtrise d'ouvrage renforcées pour offrir des infrastructures socio-économiques pérennes aux populations.	Evolution des ressources du FNACT % de contribution de l'Etat au financement du FNACT (hors ABG/ABS) Évolution du taux annuel de mobilisation des droits de tirage des CT % de CT respectant les procédures de passation de marchés % de CT respectant les modalités de paiement des dépenses publiques liées au FNACT	42M€ (2010) 10% (2010) 95% (2010) 34% (2010-2011) 53% (2010-2011)	Rapports annuels ANICT Loi de finances (BSI) Rapports de la mission de contrôle externe des investissements financés par les CT Rapports d'inspection des RE	L'Etat du Mali accélère le processus de transfert des compétences et des ressources et augmente la part de sa contribution au FNACT (y compris pour la dotation de fonctionnement des CT) Les réflexions sur l'avenir du FNACT aboutissent à une répartition plus équitable des ressources Les mesures de renforcement des capacités de maîtrise d'ouvrage des capacités territoriales restent au centre de l'agenda politique de la réforme

10 Outils et produits

Mentionnez, dans cette annexe, tout matériel disponible sur les effets de l'intervention ou toute expérience engrangée en appliquant des méthodes ou outils spécifiques.

- Publications (scientifiques)

- Rapports de capitalisation

Etude de capitalisation sur les expériences de maîtrise d'ouvrage portées par les intercollectivités

Etude genre ?

- Matériel audiovisuel

7 sketches de théâtre audio-visuels en version bamanankan et français portant sur la maîtrise d'ouvrage, sous support numérique (mp4)

7 sketches audio pour diffusion radio en version bamanankan sur support numérique mp3

Versions enregistrées des émissions de radio en bamanankan sur clés USB :

Région de Ségou : 5 émissions table ronde en prêtées à diffuser et 10 versions de 5 émissions interactives (réalisées par 10 radios différentes)

Région de Koulikoro : 5 émissions table ronde prêtées à diffuser et 3 versions d'émissions de 3 émission interactives (réalisées par 3 radios différentes)

District de Bamako : 5 émissions table ronde prêts à diffuser et 6 versions de 5 émissions interactives (réalisées par 5 radios différentes)

- Autres ressources

Kit d'outils pour la délégation de gestion des infrastructures marchandes en version française, bamanankan, ffulbé, songhoy, sarakolé, dogon et bozo

Application web de la base OISE auprès de la DGCT

- Approche/système M&E

Définition d'indicateurs de marqueurs de progrès pour les résultats intermédiaires

- Méthodologies

Organisation des campagnes d'émissions radios sur la maîtrise d'ouvrage en partenariat avec les ADR et les radios de proximité

Résultats / indicateurs	Valeur de base (2015)	Valeur cible finale	Vcible 2015	Vobtenue 2015	Vcible 2016	Vobtenue 2016	Vcible 2017	Vobtenue 2017	Vcible 2018	Vobtenue 2018
IMPACT:										
La consolidation du processus de décentralisation et de la bonne gouvernance a contribué au développement socio-économique durable des populations du Mali										
Taux de scolarisation au primaire	70,10%	78%	72%	69,80%	74%	72,10%	76%	68%	62%	68%
Taux de scolarisation au secondaire	50,90%	58%	52%	47,80%	54%	49,60%	56%	49,2%	58%	46,80%
% de population (hommes-femmes) ayant accès à un centre de santé fonctionnel à moins de 5 kms	58%	62%	59%	58,00%	60%	59,00%	61%	58,00%	62%	nd
OUTCOME:										
Les Collectivités Territoriales ont des capacités d'investissement et de maîtrise d'ouvrage renforcées pour offrir des infrastructures socio-économiques pérennes aux populations										
Evolution des ressources du FNACT	43,73M	53M	+5%	-21% (34,39M)	+5%	12% (38,2M)	+5%	50,31 (+74%)	+5%	54 M
% de CT respectant les procédures de passation de marchés	44%	60%	48%	48%	52%	nd	56%	5%	60%	15%
% de CT respectant les modalités d'exécution des dépenses publiques	54%	70%	58%	56%	62%	nd	66%	70%	70%	40%
OUTPUT 1:										
1. Les ressources financières des CT augmentent et deviennent plus prévisibles										
Nombre de projets d'investissement financés par les CT	1437	2000	1600	1266	1780	1861	1890	1173	2000	nd
OUTPUT 2:										
2. Les capacités des acteurs et les systèmes nationaux sont renforcés en vue d'améliorer le financement et la durabilité des investissements locaux										
Taux de mise en oeuvre des recommandations du contrôle externe	33%	50%	33%	nd	36%	nd	40%	40%	50%	40%
% des CT inspectées annuellement	3,41%	10%	3,41%	nd	5%	5%	7,50%	24%	10%	8%
Marqueur de progrès "le contrôle externe contribue à l'amélioration de la qualité de la maîtrise d'ouvrage"	1,5	3	1,5	1,5	2	1,8	2,5	2,8	3	2,8
Nombre de missions de contrôle et de suivi des recommandations effectuées	24	50	35	24	40	40	45	60	50	60
Le financement des CT intègre des mesures incitatives à la performance (marqueur de progrès)	0,5	1,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	1,5	1,5
Le renforcement des capacités des acteurs en maîtrise d'ouvrage s'adapte plus étroitement aux besoins des publics-cibles (marqueur de progrès)	0,5	2,5	0,5	0,5	1	0,5	2	2	2,5	2,5
Les CT ont accès à un dispositif autonome d'appui-conseil	250%	3	2,5	2,5	2,5	2,5	2,8	2,5	3	2,5
Nombre de CT et de services techniques utilisant les outils de délégation de gestion	0	30	0	0%	0	0	15	7	30	70

9 Matrice de monitoring complète

A 2.4	2.4 Appui au suivi de la qualité des réalisations : entretien, maintenance, exploitation et gestion des réalisations	Fonds d'appui au renforcement des capacités, études	350.000 €
A 2.5	A 2.5 Audit externe de la contribution au FNACT	audits externes de la contribution au FNACT	90.000 €
A 2.6	2.6 suivi technique de actions de renforcement des capacités et de la qualité des investissements	suivi par la DGCT (maîtrise d'ouvrage, entretien, maintenance) suivi technique par les antennes régionales de l'ANICT	65.000 €
A 2.7	A 2.7 Backstopping technique et financier	Missions d'appui technique de la CTB pour le suivi et les conditions de mise en œuvre de l'intervention	50.000 €

		Degré de satisfaction des Collectivités territoriales par rapport aux appuis reçus des services techniques % des CT inspectées annuellement % de recommandations des audits			
--	--	---	--	--	--

	Activités pour atteindre les résultats	Moyens	Contribution belge Coûts en euros
R 1	Résultat 1 : les ressources financières des CT augmentent et deviennent plus prévisibles		
A.1.1	A 1.1 Appui financier à la Dotation d'Investissement	Contribution financière aux fonds libres d'affectation du FNACT : alimentation des droits de tirage affectés à la DIN (Dotation des Investissements)	4.600.000 €
A.1.2	A 1.2 Appui au fonctionnement de l'ANICT	Contribution financière non ciblée aux frais de fonctionnement du FNACT (5% de la contribution au FNACT comme prévu dans les textes)	230.000 €
R 2	Résultat 2 : les capacités des acteurs et les systèmes nationaux sont renforcés en vue d'améliorer le financement et la durabilité des investissements locaux		
A 2.1	A 2.1 Mission de contrôle externe des investissements des Collectivités territoriales	Contrats de service Frais de mission pour les services de l'Inspection	120.000 €
A 2.2	A 2.2 Amélioration du dispositif d'appui financier aux CT	Fonds d'appui au renforcement des capacités, études	300.000 €
A 2.3	A 2.3 Appui au suivi de la qualité de la maîtrise d'ouvrage	Fonds d'appui au renforcement des capacités, études	350.000 €

		% d'infrastructures répondant aux normes techniques, sociales et environnementales % d'infrastructures terminées fonctionnelles			
R1	Résultat 1 : Les ressources financières des CT augmentent et deviennent plus prévisibles	Nombre annuel de projets financés par les CT % de ressources du FNACT affectées aux fonds généraux Délais de mobilisation et d'utilisation des droits de tirage	20% (2010) 6 mois (2010)	Rapports annuels ANICT Loi de finances (BSI)	Les contributions de l'Etat au FNACT augmentent Les PTFs s'engagent pour une plus grande fongibilité des ressources La publication des droits de tirage des CT est faite rapidement après l'allocation des ressources
	Résultat 2 : Les capacités des acteurs et les systèmes nationaux sont renforcés en vue d'améliorer le financement et la durabilité des investissements locaux	Existence d'un cadre de dialogue entre Etat / acteurs décentralisation / PTF relatifs au financement des CT Dispositif fonctionnel de pilotage et de suivi du plan d'action du contrôle externe % de recommandations du contrôle externe qui sont mises en œuvre Nature et nombre de mesures incitatives pour la parité de représentation dans les instances de décision locale Pourcentage femmes/hommes impliquées dans la planification Rôle des femmes dans le processus de planification		Rapports de la mission de contrôle externe Rapports de missions d'inspection Rapports de suivi du PNACT Rapports d'audits annuels Rapports d'audit externe de l'ANICT Rapports d'exécution de l'intervention	Les services techniques déconcentrés apportent l'appui conseil aux CT La tutelle a les moyens de contrôler efficacement les CT L'entretien et la maintenance des investissements sont inscrits dans les priorités de l'Etat Les PTFs œuvrent à une meilleure harmonisation et division du travail dans les contrôles effectués sur les ressources du FNACT

		Degré de satisfaction des Collectivités territoriales par rapport aux appuis reçus des services techniques % des CT inspectées annuellement % de recommandations des audits			
--	--	---	--	--	--

	Activités pour atteindre les résultats	Moyens	Contribution belge Coûts en euros
R 1	Résultat 1 : les ressources financières des CT augmentent et deviennent plus prévisibles		
A.1.1	A 1.1 Appui financier à la Dotation d'Investissement	Contribution financière aux fonds libres d'affectation du FNACT : alimentation des droits de tirage affectés à la DIN (Dotation des Investissements)	4.600.000 €
A.1.2	A 1.2 Appui au fonctionnement de l'ANICT	Contribution financière non ciblée aux frais de fonctionnement du FNACT (5% de la contribution au FNACT comme prévu dans les textes)	230.000 €
R 2	Résultat 2 : les capacités des acteurs et les systèmes nationaux sont renforcés en vue d'améliorer le financement et la durabilité des investissements locaux		
A 2.1	A 2.1 Mission de contrôle externe des investissements des Collectivités territoriales	Contrats de service Frais de mission pour les services de l'Inspection	120.000 €
A 2.2	A 2.2 Amélioration du dispositif d'appui financier aux CT	Fonds d'appui au renforcement des capacités, études	300.000 €
A 2.3	A 2.3 Appui au suivi de la qualité de la maîtrise d'ouvrage	Fonds d'appui au renforcement des capacités, études	350.000 €

A 2.4	2.4 Appui au suivi de la qualité des réalisations : entretien, maintenance, exploitation et gestion des réalisations	Fonds d'appui au renforcement des capacités, études	350.000 €
A 2.5	A 2.5 Audit externe de la contribution au FNACT	audits externes de la contribution au FNACT	90.000 €
A 2.6	2.6 suivi technique de actions de renforcement des capacités et de la qualité des investissements	suivi par la DGCT (maîtrise d'ouvrage, entretien, maintenance) suivi technique par les antennes régionales de l'ANICT	65.000 €
A 2.7	A 2.7 Backstopping technique et financier	Missions d'appui technique de la CTB pour le suivi et les conditions de mise en œuvre de l'intervention	50.000 €

9 Matrice de monitoring complète

Résultats / indicateurs	Valeur de base (2015)	Valeur cible finale	Vcible 2015	Vobtenue 2015	Vcible 2016	Vobtenue 2016	Vcible 2017	Vobtenue 2017	Vcible 2018	Vobtenue 2018
IMPACT:	La consolidation du processus de décentralisation et de la bonne gouvernance a contribué au développement socio-économique durable des populations du Mali									
Taux de scolarisation au primaire	70,10%	78%	72%	69,80%	74%	72,10%	76%	68%	62%	68%
Taux de scolarisation au secondaire	50,90%	58%	52%	47,80%	54%	49,60%	56%	492%	58%	46,80%
% de population (hommes-femmes) ayant accès à un centre de santé fonctionnel à moins de 5 kms	58%	62%	59%	58,00%	60%	59,00%	61%	58,00%	62%	nd
OUTCOME:	Les Collectivités Territoriales ont des capacités d'investissement et de maîtrise d'ouvrage renforcées pour offrir des infrastructures socio-économiques pérennes aux populations									
Evolution des ressources du FNACT	43,73M	53M	+5%	-21% (34,39M)	+5%	12% (38,2M)	+5%	50,31 (+74%)	+5%	54 M
% de CT respectant les procédures de passation de marchés	44%	60%	48%	48%	52%	nd	56%	5%	60%	15%
% de CT respectant les modalités d'exécution des dépenses publiques	54%	70%	58%	56%	62%	nd	66%	70%	70%	40%
OUTPUT 1:	1. Les ressources financières des CT augmentent et deviennent plus prévisibles									
Nombre de projets d'investissement financés par les CT	1437	2000	1600	1266	1780	1861	1890	1173	2000	nd
OUTPUT 2:	2. Les capacités des acteurs et les systèmes nationaux sont renforcés en vue d'améliorer le financement et la durabilité des investissements locaux									
Taux de mise en oeuvre des recommandations du contrôle externe	33%	50%	33%	nd	36%	nd	40%	40%	50%	40%
% des CT inspectées annuellement	3,41%	10%	3,41%	nd	5%	5%	7,50%	24%	10%	8%
Marqueur de progrès "le contrôle externe contribue à l'amélioration de la qualité de la maîtrise d'ouvrage"	1,5	3	1,5	1,5	2	1,8	2,5	2,8	3	2,8
Nombre de missions de contrôle et de suivi des recommandations effectuées	24	50	35	24	40	40	45	60	50	60
Le financement des CT intègre des mesures incitatives à la performance (marqueur de progrès)	0,5	1,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	1,5	1,5
Le renforcement des capacités des acteurs en maîtrise d'ouvrage s'adapte plus étroitement aux besoins des publics-cibles (marqueur de progrès)	0,5	2,5	0,5	0,5	1	0,5	2	2	2,5	2,5
Les CT ont accès à un dispositif autonome d'appui-conseil	250%	3	2,5	2,5	2,5	2,5	2,8	2,5	3	2,5
Nombre de CT et de services techniques utilisant les outils de délégation de gestion	0	30	0	0%	0	0	15	7	30	70

10 Outils et produits

Mentionnez, dans cette annexe, tout matériel disponible sur les effets de l'intervention ou toute expérience engrangée en appliquant des méthodes ou outils spécifiques.

- Publications (scientifiques)

- Rapports de capitalisation

Etude de capitalisation sur les expériences de maîtrise d'ouvrage portées par les intercollectivités

Etude genre ?

- Matériel audiovisuel

7 sketches de théâtre audio-visuels en version bamanankan et français portant sur la maîtrise d'ouvrage, sous support numérique (mp4)

7 sketches audio pour diffusion radio en version bamanankan sur support numérique mp3

Versions enregistrées des émissions de radio en bamanankan sur clés USB :

Région de Ségou : 5 émissions table ronde en prêtées à diffuser et 10 versions de 5 émissions interactives (réalisées par 10 radios différentes)

Région de Koulikoro : 5 émissions table ronde prêtées à diffuser et 3 versions d'émissions de 3 émission interactives (réalisées par 3 radios différentes)

District de Bamako : 5 émissions table ronde prêts à diffuser et 6 versions de 5 émissions interactives (réalisées par 5 radios différentes)

- Autres ressources

Kit d'outils pour la délégation de gestion des infrastructures marchandes en version française, bamanankan, ffulbé, songhoy, sarakolé, dogon et bozo

Application web de la base OISE auprès de la DGCT

- Approche/système M&E

Définition d'indicateurs de marqueurs de progrès pour les résultats intermédiaires

- Méthodologies

Organisation des campagnes d'émissions radios sur la maîtrise d'ouvrage en partenariat avec les ADR et les radios de proximité