

DOSSIER TECHNIQUE ET FINANCIER

APPUI INSTITUTIONNEL AU MATCL POUR LE PILOTAGE STRATÉGIQUE DE LA DÉCENTRALISATION ET DÉCONCENTRATION AU MALI

MALI

CODE DGCD : NN 3008493

CODE NAVISION : MLI 09 032 11



LA COOPÉRATION
BELGE AU DÉVELOPPEMENT **.be**

Table des matières

ABRÉVIATIONS.....	5
RÉSUMÉ.....	8
FICHE ANALYTIQUE DE L'INTERVENTION.....	10
1 ANALYSE DE LA SITUATION.....	12
1.1 CONTEXTE ET POLITIQUE NATIONALE EN MATIÈRE DE DÉCENTRALISATION.....	12
1.2 ANALYSE INSTITUTIONNELLE DU MATCL	17
1.3 ANALYSE DU CADRE DE COORDINATION, DIALOGUE ET SUIVI.....	32
2 ORIENTATIONS STRATÉGIQUES.....	37
2.1 COMPLÉMENTARITÉ DES MODALITÉS D'AIDE.....	37
2.2 ANCRAGE MULTIPLE DE PROJETS D'APPUI.....	37
2.3 APPUI À LA POLITIQUE NATIONALE	38
2.4 PILOTAGE, COORDINATION ET DIALOGUE	39
2.5 RENFORCEMENT DES CAPACITÉS.....	40
3 PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE.....	45
3.1 OBJECTIF GÉNÉRAL.....	45
3.2 OBJECTIF SPÉCIFIQUE.....	45
3.3 RÉSULTATS ATTENDUS.....	45
3.4 ACTIVITÉS À METTRE EN ŒUVRE.....	48
3.5 INDICATEURS ET SOURCES DE VÉRIFICATION.....	56
3.6 ACTEURS INTERVENANT DANS LA MISE EN ŒUVRE.....	57
4 RESSOURCES.....	59
4.1 RESSOURCES FINANCIÈRES.....	59
4.2 RESSOURCES HUMAINES.....	61
4.3 RESSOURCES MATÉRIELLES.....	62

5 MODALITÉS D'EXÉCUTION.....	63
5.1 CADRE LÉGAL ET RESPONSABILITÉS ADMINISTRATIVES.....	63
5.2 RESPONSABILITÉS TECHNIQUES.....	63
5.3 STRUCTURES D'EXÉCUTION ET DE SUIVI.....	64
5.4 RESPONSABILITÉS FINANCIÈRES.....	68
5.5 MODALITÉS DE GESTION.....	69
5.6 RAPPORTAGE ADMINISTRATIF, COMPTABLE ET FINANCIER.....	72
5.7 MÉCANISME D'ADAPTATIONS AU DTF.....	73
5.8 SUIVI ET ÉVALUATION.....	74
5.9 CLÔTURE DE LA PRESTATION.....	75
6 THÈMES TRANSVERSAUX.....	76
6.1 ENVIRONNEMENT.....	76
6.2 GENRE ET DROITS DE L'ENFANT.....	76
6.3 ECONOMIE SOCIALE.....	80
6.4 HIV / SIDA.....	80
7 ANNEXES.....	81
7.1 CADRE LOGIQUE.....	82
7.2 CHRONOGRAMME.....	86
7.3 PROPOSITION SUR L'ORGANISATION DE LA DNCT EN TANT QUE DIRECTION GÉNÉRALE : DGCT.....	89
7.4 TdR POUR LES RESSOURCES HUMAINES LONG TERME.....	90

Ce document utilise la forme masculine pour faire référence à la fois aux femmes et hommes, sans distinction

Abréviations

AT	Assistant Technique
ACBF	African Capacity Building Foundation (Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique)
ACCRM	Association des Collectivités Cercles et Régions du Mali
ACDI	Agence Canadienne de Développement International
ADERE	Appui au Développement des Régions du Nord
AEN	Aide de l'Eglise Norvégienne
AFC	Audit Financier de la Commune
AFJM	Association des Femmes Juristes du Mali
AGR	Activités Génératrices de Revenus
AMM	Association des Municipalités du mali
AN	Assemblée Nationale
ANICT	Agence Nationale d'Investissement des Collectivités Territoriales
BAD	Banque Africaine de Développement
BM	Banque Mondiale
CADB	Cellule d'Appui au Développement à la Base
CADD	Cellule d'Appui à la Déconcentration- Décentralisation
CAEF	Conseiller aux Affaires Economiques et Financières
CCC	Centre de Conseil Communal
CCOCSAD	Comité Communal d'Orientation, de Coordination et de Suivi des Actions de Développement
CCT	Code des Collectivités Territoriales
CDI	Commissariat au Développement Institutionnel
CENAFOD	Centre National d'Appui et de Formation pour le Développement des Ressources Humaines
CFCT	Centre de Formation des Collectivités Territoriales
CLOCSAD	Comité Local d'Orientation de Coordination et de Suivi des Actions de Développement
CNO	Comité National d'Orientation
CNSC	Conseil National de la Société Civile
CPS	Cellule de Planification et de Statistique
CROCSAD	Comité Régional d'Orientation de Coordination et de Suivi des Actions de Développement
CSCR	Cadre Stratégique de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté

CT	Collectivités Territoriales
CTB	Coopération Technique Belge
CTDL	Projet Collectivités Territoriales et Développement Local
DAF	Direction Administrative et Financière
DAT	Dotations d'Appui Technique
DCE	Délégation de la Coopération Européenne
DCPND	Document Cadre de Politique Nationale de Décentralisation
DGE	Délégation Générale aux Elections
DGMP-SP	Direction Générale des Marchés Publics et des délégations des Services Publics
DNAT	Direction Nationale de l'Aménagement du Territoire
DNCT	Direction Nationale des Collectivités Territoriales
DNFPT	Direction Nationale de la Fonction Publique et du Travail
DNI	Direction Nationale de l'Intérieur
DNSI	Direction Nationale de la Statistique et de l'Informatique
DRPSIAP	Direction Régionale de la Planification, de la Statistique et de l'Informatique, de l'Aménagement du territoire et de la Population
FNACT	Fonds National d'Appui aux Collectivités Territoriales
FNUAP	Fonds des Nations Unies pour les Activités de la Population
GED	Genre Et Développement
GTZ	Gemeinschaft für Technische Zusammenarbeit
HCC	Haut Conseil des Collectivités
KFW	Agence de Coopération Allemande
MAECI	Ministères des Affaires Etrangères et Coopération Internationale
MATCL	Ministère de l'Administration Territoriale et des Collectivités Locales
MDSSPA	Ministère du Développement Social, de la Solidarité et des Personnes Agées
MPFEF	Ministère de la Promotion de la Femme, de l'Enfant et de la Famille
OMD	Objectifs de Développement du Millénaire
PACT	Programme d'Appui aux Collectivités Territoriales
PADDER	Programme d'Appui à la Décentralisation et au Développement Economique Régional
PADK	Projet d'Appui à la Décentralisation dans les cercles de Banamba, Kolokani et Nara de la région de Koulikoro

PAGAM/FP	Plan d'Action Gouvernementale pour l'Amélioration et la Modernisation de la Gestion des Finances Publiques
PARAD	Programme d'Appui à la Réforme Administrative et à la Décentralisation
PDECOM	Plan de Développement de l'Education Communautaire
PDES	Projet de Développement Economique et Social
PDESC	Programme de Développement Economique, Social et Culturel
PDI	Programme de Développement Institutionnel
PGP	Programme de Gouvernance Partagée
PISE	Programme d'Investissement du Secteur Education
PNACT	Programme National d'Appui aux Collectivités Territoriales
PNAT	Programme National de l'Aménagement du Territoire
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PO/PDI	Plan Opérationnel du Programme de Développement Institutionnel
PTF	Partenaire Technique et Financier
RAVEC	Recensement Administratif à Vocation d'Etat Civil
RE	Représentant de l'Etat
RECOFEM	Projet de Renforcement des Capacités des Organisations Féminines du Mali
SAFIC	Système d'Analyse Financière et Institutionnelle des Collectivités
SEGAL	Secrétaire Général
SNV	Organisation Néerlandaise de Développement
STD	Service Technique Déconcentré
UE	Union Européenne
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'Enfance
USAID	Agence Américaine pour le Développement International

Résumé

Le PIC 2009-2013 identifie la réforme de l'État et la décentralisation en particulier comme un secteur de concentration de la coopération belgo-malienne. Un programme d'appui à la décentralisation et à la déconcentration est dès lors conçu de façon intégrée, composé de plusieurs interventions selon différentes modalités d'aide (une contribution non ciblée au FNACT (annoncée), un appui institutionnel au MATCL et des «projets» au niveau local). La « porte d'entrée » (ancrage) dans le système diffère en fonction de l'intervention et des acteurs impliqués mais répond à une stratégie unique qui a pour objectif de permettre aux institutions, aux organisations et à leurs agents de remplir leur mission : offrir des biens et des services publics de qualité aux usagers. Cela implique un renforcement des liens fonctionnels et opérationnels sur des thématiques conjointes, abordées tant au niveau central qu'au niveau décentralisé. En effet, le niveau central a le rôle de développer et de réguler les politiques. Les niveaux décentralisés sont guidés dans leurs actions par ces orientations stratégiques. Ils en démontrent les effets et peuvent à leur tour inspirer et contribuer aux processus d'amélioration ou à la définition de nouvelles orientations. Appuyer cette logique est l'ambition de l'appui institutionnel au MATCL et de la seconde phase du projet d'appui à la décentralisation de la région de Koulikoro (PAD-K II). Le présent dossier technique et financier concerne la première intervention.

Dans la stratégie de réduction de la pauvreté traduite dans le CSLP, le Mali a retenu le développement institutionnel et l'amélioration de la gouvernance parmi ses trois axes prioritaires. Le Document cadre de la Politique Nationale de Décentralisation, publié en 2005, présente la stratégie décennale pour ce secteur. Celle-ci a ensuite été rendue opérationnelle dans le Programme national d'appui aux collectivités territoriales (PNACT). A l'heure de la formulation du PADKII, le PNACT II est dans sa phase finale de mise en œuvre et le PNACT III a été élaboré. La période de la mise en œuvre du PNACT III couvrira la période de l'appui prévu par le PADKII. Celle-ci sera une vraie période de consolidation de la décentralisation au Mali. Différents défis s'annoncent en effet, tels que: le transfert réel des ressources, la consolidation des capacités des collectivités territoriales face à l'augmentation des ressources, la mise en avant de la qualité du service public, l'appui technique aux collectivités organisé de façon durable, le développement économique régional avec un rôle (ré-)affirmé pour les Assemblées Régionales, la coordination sectorielle et la consolidation d'un système solide de suivi et évaluation.

La présente intervention s'inscrit dans le cadre du PNACT III et de ses résultats. Ceci en vue d'améliorer le pilotage stratégique de la politique nationale de déconcentration et de décentralisation aux niveaux régional et central (voir objectif général). L'objectif spécifique est défini comme suit : « *Les activités de planification, de gestion, de coordination, d'appui technique et de suivi-évaluation du MATCL dans le cadre de la mise en œuvre de la politique nationale de déconcentration/décentralisation sont opérationnelles, efficaces et durables* ». La déconcentration et la décentralisation étant deux faces de la même pièce, cette formulation, embrassant les deux dimensions, répond aux exigences d'une approche systémique.

Les résultats de l'appui au MATCL peuvent être mis en lien direct avec des résultats du PNACT, ce qui souligne l'alignement sur la politique nationale, sans toutefois exclure les initiatives pilotes et de capitalisation. L'alignement ne signifie pas que les interventions belges peuvent être tenues responsables de l'atteinte des résultats du PNACT III ; ils y contribuent. Ensuite, l'appui institutionnel au MATCL est fort lié à l'appui à la

décentralisation dans la région de Koulikoro. Ceci cadre dans une approche de double ancrage où le renforcement mutuel des interventions au profit du partenaire est recherché. Finalement, on notera que les deux interventions mentionnées seront probablement complétées par une contribution non ciblée au FNACT et un appui à l'état civil.

Les trois résultats suivants sont retenus pour l'appui institutionnel au MATCL :

Résultat 1 : « Le MATCL a renforcé sa capacité d'améliorer la performance des représentants de l'État dans l'exercice de leur tutelle (assistance, conseil et contrôle de légalité) des Collectivités Territoriales »

Résultat 2 : « Les capacités techniques du MATCL sont durablement renforcées pour assurer ses missions dans la mise en œuvre du PNACT III, en particulier en ce qui concerne la concertation avec les départements sectoriels et le renforcement de la qualité des services publics des Collectivités Territoriales ».

Résultat 3 : « Le MATCL dispose des instruments efficaces et durables de coordination et de suivi/évaluation pour améliorer son leadership sectoriel »

Pour la grande majorité, les indicateurs de suivi de l'intervention ont été repris des cadres existants afin d'éviter de peser sur les structures chargées de récolter les données et de complexifier davantage un système d'évaluation sectoriel déjà en demande de renforcement.

Le renforcement des capacités constitue la clé de voûte de l'intervention. Il est dès lors naturel qu'une large proportion des ressources soit consacrée à l'assistance technique. Les ressources humaines mises à disposition dans le cadre de l'intervention seront, autant que faire se peut, intégrées physiquement dans les structures qu'elles appuient.

La contribution de l'État belge à l'appui institutionnel au MATCL est de 3.5 millions euros. La contribution de l'État malien est de 101.100 euros. Le partenaire malien et la coopération belge portent la responsabilité conjointe pour la mise en œuvre et l'atteinte des résultats. Les modalités d'exécution de l'intervention s'inscrivent dans le cadre connu de la régie et de la cogestion. L'organe de pilotage -la Structure Mixte de Concertation Locale- est commun à l'appui à la décentralisation dans la région de Koulikoro (PADK II) afin de faciliter la cohérence et la complémentarité entre les deux interventions.

Le genre et le développement sont pris en compte de façon transversale avec des actions de *mainstreaming* (entre autres en termes de qualité du service public) et des actions spécifiques.

Fiche analytique de l'intervention

Numéro national DGCD	3008493		
Code Navision CTB	MLI 09 032 01		
Institution partenaire	Ministère de l'Administration Territoriale et des Collectivités Locales (MATCL).		
Durée de la convention spécifique	59 mois*		
Contribution du Mali	101.100euros**		
Contribution de la Belgique	3 500 000 EUR		
Date estimée de démarrage	Septembre 2010		
Code sectoriel	15112		
Objectif général	Le pilotage stratégique de la Politique Nationale de décentralisation/déconcentration au niveau régional et central est amélioré		
Objectif spécifique	Les activités de planification, de gestion, de coordination, d'appui technique et de suivi-évaluation du MATCL dans le cadre de la mise en œuvre de la politique Nationale de la décentralisation/déconcentration sont opérationnelles, efficaces et durables		
Résultats intermédiaires	<p><u>Résultat 1</u> : « Le MATCL a renforcé sa capacité d'améliorer la performance des représentants de l'État dans l'exercice de leur tutelle (assistance, conseil et contrôle de légalité) des Collectivités Territoriales »</p> <p><u>Résultat 2</u> : « Les capacités techniques du MATCL sont durablement renforcées pour assurer ses missions dans la mise en œuvre du PNACT III, en particulier en ce qui concerne la concertation avec les départements sectoriels et le renforcement de la qualité des services publics des Collectivités Territoriales ».</p> <p><u>Résultat 3</u> : « Le MATCL dispose des instruments efficaces et durables de coordination et de suivi/évaluation pour améliorer son leadership sectoriel »</p>		

*Durée de la convention spécifique : 59 mois.

L'intervention débutera avec une période de démarrage de huit mois (2 mois pour la préparation administrative et financière et 6 pour la préparation technique, conjointement avec l'appui à la décentralisation et à la déconcentration dans la région de Koulikoro). Elle se poursuivra ensuite avec une période de 36 mois d'exécution proprement dite et enfin avec une période de 3 mois pour la clôture. Il s'agira donc d'un total de 47 mois d'exécution. La durée de la convention spécifique sera de 59 mois.

**Contribution du Mali : calcul voir titre 4.

1 Analyse de la situation

1.1 Contexte et politique nationale en matière de décentralisation

La décentralisation, lancée dans les années 1990, est une option politique forte prise par les autorités maliennes afin de créer les conditions adéquates pour un ancrage de la démocratie et pour une lutte efficace contre la pauvreté.

Dans sa stratégie de réduction de la pauvreté, traduite dans le CSCR, le Mali a retenu le développement institutionnel et l'amélioration de la gouvernance parmi les trois grands axes prioritaires de ses interventions. Le Gouvernement malien s'est engagé dans un processus de réformes du secteur public par :

- le désengagement de l'État des secteurs de production, commercialisation et services ;
- la décentralisation comme une autre approche de gouvernance, plaçant les collectivités territoriales au centre du développement local ;
- la déconcentration des services publics, en tant que dispositif d'accompagnement de la décentralisation.

1.1.1 Cadre de la décentralisation : DCPND et PNACT

Le Document cadre de la Politique Nationale de Décentralisation (DCPND -février 2005) vise la stratégie décennale qui se traduit en Plan d'Action Opérationnel (PNACT).

Le DCPND définit quatre priorités stratégiques du processus de décentralisation:

- le développement des capacités des Collectivités Locales ;
- l'amélioration de la déconcentration des services de l'État ;
- le développement de la citoyenneté locale ;
- le développement des prestataires de services privés au niveau local ;
- Le Programme National d'Appui aux Collectivités Territoriales (PNACT) est l'instrument d'opérationnalisation du DCPND.

La première phase, PNACT I (2001/2005), a été consacrée à la conception de la réforme et à la création d'un dispositif d'appui technique et financier aux collectivités territoriales pour accompagner leur mise en place effective et leur permettre de commencer à exercer leurs compétences.

La deuxième phase, PNACT II (2006-2010), a comme objectif de contribuer à la réduction de la pauvreté à travers la consolidation des capacités de prestation de services des collectivités territoriales et le développement des capacités de pilotage stratégique de la décentralisation aux différents niveaux. La phase II du PNACT qui se

termine bientôt avec le lancement du PNACT III pour la période 2010-2014 a identifié plusieurs enjeux et défis : (1) l'amélioration progressive de la gouvernance des CT, de la démocratie participative et du développement local durable ; (2) l'appropriation des fonctions d'appui technique par les CT et les services techniques de l'État ; (3) le pilotage stratégique de la décentralisation à travers une répartition des rôles aux différents niveaux et une meilleure articulation entre le dispositif d'appui technique et le dispositif financier ; (4) l'accroissement des ressources des collectivités territoriales et la consolidation des appuis financiers aux collectivités territoriales¹.

Par rapport à ce dernier point, l'**accroissement des ressources** est depuis le début de 2010 effectif avec, pour la première fois depuis les années quatre-vingt dix, la décentralisation d'une grande partie du budget de l'éducation aux collectivités territoriales. Ceci se présente comme une opportunité pour les collectivités territoriales et la décentralisation au Mali qui mérite d'être consolidée et approfondie. Ce transfert a été induit par une instruction du Premier Ministre du 21 novembre 2008 relative à la mise en œuvre des transferts de compétence et des ressources de l'État aux collectivités territoriales². Un comité inter-ministériel de pilotage sur le transfert des compétences et des ressources de l'État aux collectivités territoriales, avec un comité technique, doit assurer le suivi de la matière.

Le **dispositif financier** spécifique au travers du Fonds National d'appui aux Collectivités Territoriales (FNACT), géré par l'Agence Nationale d'Investissement des Collectivités Territoriales (ANICT), s'est consolidé lors de la deuxième phase du PNACT. Un manuel de procédure a été approuvé et 5 guichets/dotations ont été identifiés : (1) la dotation d'investissement (DIN) ; (2) la dotation d'intercollectivité (DIC) ; (3) la dotation pour les Appuis Technique (DAT) ; (4) la dotation pour l'appui au fonctionnement des collectivités territoriales (DAFCT) ; (5) la dotation à la garantie des emprunts des collectivités territoriales. Début 2010, seulement deux dotations (notamment la DIN et la DAT) étaient alimentées et opérationnelles. Le constat a été fait que les procédures et les dotations donnent lieu à un ensemble assez complexe. Une révision du manuel de procédures pour la DAT est en cours (janvier 2010).

Selon le manuel de procédures, le FNACT est alimenté par des dotations budgétaires et des subventions spéciales de l'État, des concours financiers des partenaires au développement, des contributions financières des collectivités territoriales, des produits financiers générés par les dépôts à terme, des dons et des legs³. Jusqu'à présent, ce sont les deux premières sources qui ont alimenté le FNACT. Parallèlement, diverses réflexions/concertations élargies ont été entamées sur des aspects clés du FNACT, notamment sur les droits de tirage, la qualité des investissements et l'impact dû aux ciblage géographique et sectoriels sur la logique d'attribution des fonds⁴.

Les CT reçoivent également une subvention annuelle de l'État, elle est minimale et sert à couvrir/ prendre en charge les frais de fonctionnement minimaux des CT.

Lors de la phase II du PNACT, le **dispositif d'appui technique** a également évolué. Un réseau de 46 Centres de Conseil Communaux (CCC) couvrant l'ensemble du territoire

1 MATCL (2009), Plan National d'Appui aux Collectivités Territoriales 2010-2014, Bamako, p. 7.

2 Instruction N°08-003/PM-RM du 21 novembre 2008 relative à la mise en œuvre des transferts de compétence et des ressources de l'État aux collectivités territoriales.

3 ANICT (2008), Manuel des procédures de l'ANICT. Tome 2, article I.1.1.

4 Voir pour ces différents éléments: ANICT (octobre 2009), Termes de Références pour l'étude relative à la fongibilité des ressources du fonds national d'appui aux CT ; Ministère du Développement social de la solidarité et des personnes âgées et fonds des Nations Unies pour l'Enfance (2009), Analyse budgétaire des communes: capacité de mobilisation des ressources et financements des initiatives locales. Rapport provisoire, décembre 2009.

pour aider les 761 Collectivités Territoriales a pris fin en décembre 2007. Une instruction du MATCL datant du 23 janvier 2008 relative à la prise en charge de l'appui technique aux collectivités territoriales pour la période post CCC indique quatre modalités d'appui (prévues par la législation en vigueur), à savoir : (a) la création de services propres ; (b) la coopération entre collectivités territoriales ; (c) la contractualisation avec des prestataires de services et (d) la mise à disposition des services déconcentrés de l'État. Par rapport à la dernière modalité, le Gouvernement du Mali vise un renforcement de la déconcentration et une meilleure organisation des services technique déconcentrés par les représentants de l'État (en premier lieu les préfets). C'est dans l'esprit de mieux organiser cette mise à disposition que la mise en place « des pools services techniques » a été pensée. Ce processus de réflexion n'est à ce jour pas complètement finalisé et un certain nombre de défis demeurent, comme par exemple le mandat et la cohérence avec d'autres structures ou initiatives (voir p.e. le CLOCSAD). La volonté et le souci d'organiser de façon durable les appuis aux CT est la principale motivation du MATCL d'approfondir cette matière.

La mise en place du Centre de Formation des Collectivités Territoriales (créé en 2007) a également marqué la deuxième phase du PNACT.

Le titre suivant résume les axes stratégiques, les résultats et les activités du PNACT III dont l'entrée en vigueur coïncide avec la mise en œuvre de la présente intervention d'appui.

1.1.2 Programme National d'Appui aux Collectivités Territoriales III (2010-2014)

Le PNACT III a été approuvé par le Ministre du MATCL en 2009 et constitue un document clé d'orientation stratégique pour les années à venir.

Une différence majeure entre le PNACT III et les deux précédents se situe au niveau de son champ d'intervention qui va au-delà des responsabilités et prérogatives de la Direction Nationale des Collectivités Territoriales (DNCT) et de celles des Collectivités Territoriales. L'efficacité de la décentralisation nécessite la mobilisation d'un ensemble d'acteurs qui va au-delà des CT et de la DNCT. De façon intégrée, le PNACT III tient compte de cet aspect et prend mieux en compte le fait que la décentralisation et la déconcentration soient deux faces d'une même pièce. Cette dimension s'articule aussi au niveau des résultats et des activités du PNACT III, ainsi que des acteurs nécessaires pour leur mise en œuvre. Ce lien évident entre décentralisation et déconcentration implique également que la mise en œuvre du PNACT III doit tenir compte du Plan Opérationnel du Programme de Développement Institutionnel (2010-2013, voir infra, titre 1.1.3.). L'identification des indicateurs de résultats en vue d'assurer le suivi et l'évaluation est également une nouvelle donne pour le PNACT III par rapport aux précédents. Enfin, le PNACT III met plus en exergue l'axe de renforcement des capacités, ainsi que le rôle des Régions et du développement économique régional.

Néanmoins, les enjeux clés du PNACT III s'inscrivent dans la continuité de ceux définis lors de la phase précédente. A savoir : (1) le renforcement des capacités des collectivités territoriales, (2) l'amélioration de la gouvernance des CT, de la démocratie participative, et du développement local durable, (3) l'appropriation des fonctions d'assistance technique aux collectivités territoriales par les services déconcentrés de l'État et les autres structures d'appui technique, (4) le pilotage stratégique de la décentralisation.

PNACT III définit comme objectif global de : « contribuer à la croissance et à la réduction de la pauvreté par le renforcement de la décentralisation et la promotion des initiatives économiques ». L'objectif spécifique est « améliorer les services rendus par les CT aux populations en vue de contribuer au développement durable de leur territoire ».

Sept résultats contribueront à l'atteinte de l'objectif spécifique :

- Résultat 1. Les populations participent davantage à la gestion de leur collectivité territoriale
- Résultat 2. Les ressources financières des collectivités territoriales augmentent et deviennent plus prévisibles
- Résultat 3. Le fonctionnement interne des collectivités territoriales est mieux organisé et plus efficient
- Résultat 4. Les services rendus aux populations sous maîtrise d'ouvrage des collectivités territoriales sont plus utiles et plus durables
- Résultat 5. Les Régions contribuent mieux au développement économique territorial
- Résultat 6. Les services de l'État assistent et contrôlent plus efficacement les collectivités territoriales
- Résultat 7. Le pilotage stratégique du PNACT est assuré efficacement.

Des activités sont décrites pour chaque résultat.

Conformément à la stratégie d'alignement à la politique nationale, comme décrit dans le titre 2, référence sera faite au PNACT III tout au long de ce document, notamment au niveau de la planification opérationnelle.

Enfin, il mérite d'être souligné que **plusieurs évolutions et projets** de décrets/ discussions sur des évolutions institutionnelles sont en cours. Le décret portant **charte de la déconcentration** et la discussion sur l'évolution dans les découpages administratifs sont parmi les importants. Malgré l'instruction interministérielle (N°08-0003/PM-RM du 21 novembre 2008) prise pour définir les actions et les mesures à prendre afin de mettre effectivement en œuvre les transferts de ressources, ce dispositif n'est pas encore entièrement opérationnel. Pour le secteur de l'éducation, le transfert des ressources a été prévu à partir d'avril 2010.

1.1.3 Le Plan de Développement Institutionnel (PDI)

En 2002, le Président de la République a fixé dans son programme politique un axe important sur la modernisation de l'Administration afin d'assurer un cadre de gestion efficace et transparent des affaires de l'État. Le programme de développement institutionnel de 2003, couvrant une période de 10 ans, vise à fournir le cadre global pour assurer des progrès plus marquants dans les réformes institutionnelles sectorielles.

Depuis la fin des années quatre-vingts dix, la décentralisation constituait l'un des axes majeurs de la réforme institutionnelle. Le cadre du programme de 2003 est plus large que la décentralisation puisqu'il englobe l'administration dans sa totalité et augmente son rendement afin de créer les conditions d'un développement durable dans les différents

secteurs de la vie socio-économique⁵.

Le commissariat en charge de la coordination (CDI) du PDI est présidé par le Ministre en charge de la Réforme de l'État. Au Mali, « réforme de l'État » et « décentralisation » sont regroupés (avec la sécurité intérieure) dans un « secteur ». Les ministères concernés sont regroupés et partagent la cellule de statistique et planification (CPS), rattachée au Secrétariat Général du MATCL. La décentralisation et la réforme de l'État partagent également le cadre de concertation : Panel du Développement institutionnel et de la décentralisation (voir infra). Les deux sont donc fortement liés.

Les six axes du PDI sont :

1. réorganisation de l'État central
2. amélioration des méthodes et procédures de gestion des affaires publiques
3. renforcement de la déconcentration
4. consolidation de la décentralisation
5. valorisation et renforcement des capacités des ressources humaines
6. communication et relations avec les usagers⁶

Le PDI se décline en plans opérationnels pluriannuels. En décembre 2009, le deuxième plan opérationnel a été approuvé pour la période de 2010-2013 (PO-PDI). Il envisage :

- la consolidation et l'amplification des réformes engagées,
- l'approfondissement des réformes par l'introduction de nouvelles mesures et initiatives
- le renforcement du pilotage et du suivi-évaluation de la réforme.

Le PO-PDI 2010-2013, structuré suivant les six composantes du PDI, et le PNACT III se renforcent mutuellement : au travers d'une ambition partagée d'améliorer quantitativement et qualitativement les services aux populations et de mettre les usagers au cœur de l'action administrative ; au travers de différents aspects spécifiques des six composantes du PO-PDI, dont la consolidation de la décentralisation.

Le Commissariat au Développement Institutionnel souligne l'importance⁷, ainsi que l'évidence, de la collaboration entre les activités prévues dans le PO-PDI et l'appui institutionnel au MATCL. Les deux devraient et pourraient se renforcer mutuellement. Le CDI pourrait accompagner toute action par rapport aux outils de gestion dans les administrations⁸, tandis qu'un renforcement de la Cellule de Planification et Statistiques auprès du MATCL (comme prévu dans la présente intervention) bénéficiera également au PO-PDI⁹. Lors de la mise en œuvre de la présente intervention, une attention particulière sera donnée à la complémentarité et à la concertation nécessaire avec le CDI. Au niveau

5 CDI, Programme de développement institutionnel. Plan opérationnel 2010-2013, décembre 2009.

6 Ibidem, 6.

7 Voir CDI, Programme de développement institutionnel. Plan opérationnel 2010-2013, décembre 2009, ainsi qu'échange 05/02/2010 à Bamako.

8 En même temps il est souligné que des outils spécifiques au secteur sont à développer au niveau des ministères concernés. (voir par exemple pour l'inspection)

9 Les axes de la présente intervention ont été discutés au niveau du CDI ce qui a confirmé qu'il n'y a pas lieu de chevauchement, mais de renforcement mutuel. (voir rencontre 05/02/2010)

du titre 3, plusieurs pistes et indications sont données dans ce sens.

1.2 Analyse institutionnelle du MATCL

En matière de projet, on évolue de plus en plus du ‘service delivery’ vers le ‘développement des capacités’. Le but final de l’intervention revient dès lors à renforcer le gouvernement dans la livraison effective de services durables en lien avec la décentralisation.

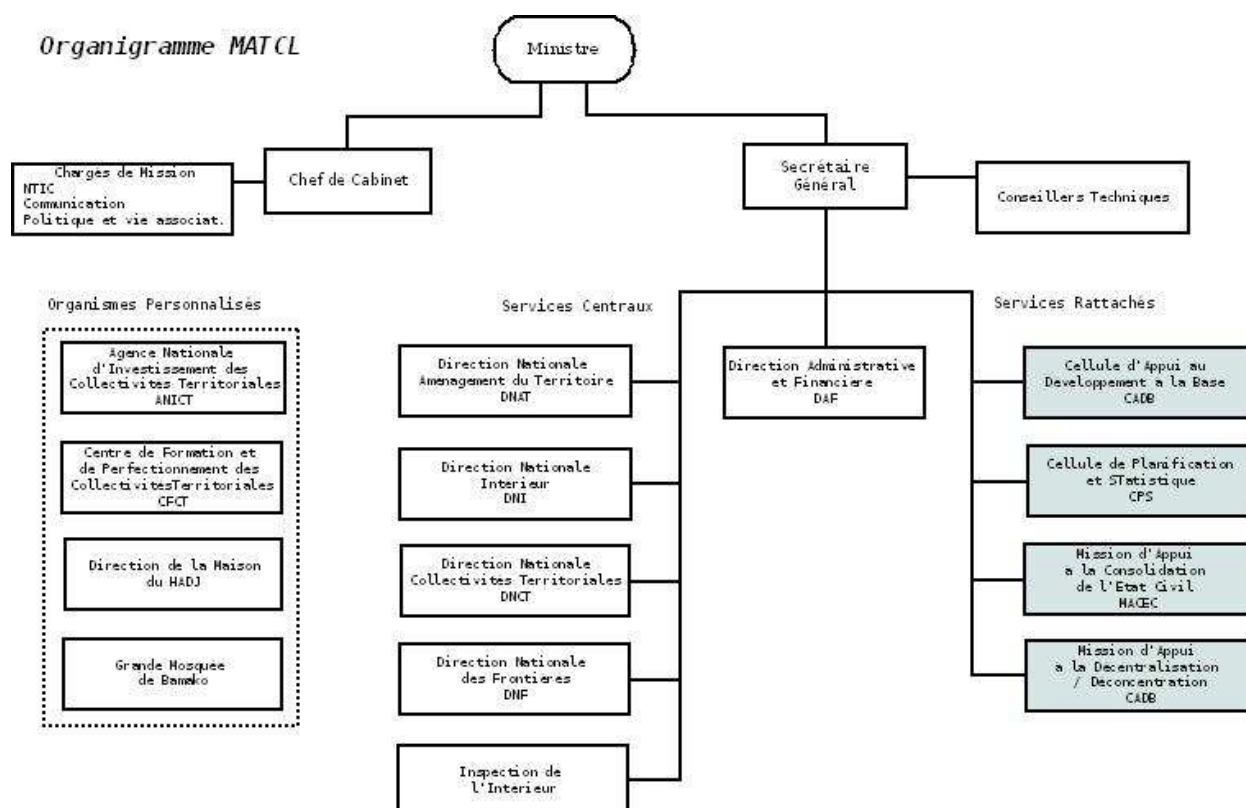
Pour renforcer les capacités, il est essentiel de bien cerner l’organisation ciblée, en l’occurrence le MATCL et plus spécifiquement les directions dont les missions permettent d’avoir un réel impact par rapport aux services fournis dans le cadre de la décentralisation afin qu’elle devienne « effective »/ puisse cheminer vers un stade ultérieur, afin qu’elle soit appuyée et dispose des moyens pour progresser vers une réelle prise en charge par les CT de leur avenir. Chaque acteur joue dès lors le rôle qui lui est imparti : les services de l’État (au niveau central/ décentralisé), les STD et les CT. Ce projet cible le niveau central, les autres interventions du PIC venant en complémentarité et s’intéressant plus spécifiquement aux autres acteurs (par exemple le PADK- appui à la région de Koulikouro).

L’appui institutionnel au MATCL pour le pilotage stratégique de la politique nationale de décentralisation cible certaines des directions du ministère selon les missions et fonctions régaliennes dont ces dernières ont la charge. Il s’agit d’une partie des services centraux du Ministère et des services rattachés au Ministère.

Le Ministère (MATCL) et les directions plus spécifiquement impliquées dans l’intervention ou qui en sont les bénéficiaires, sont décrites ci-dessous.

1.2.1 Ministère de l'Administration du Territoire et des Collectivités Locales- MATCL

1.2.1.1 Organigramme

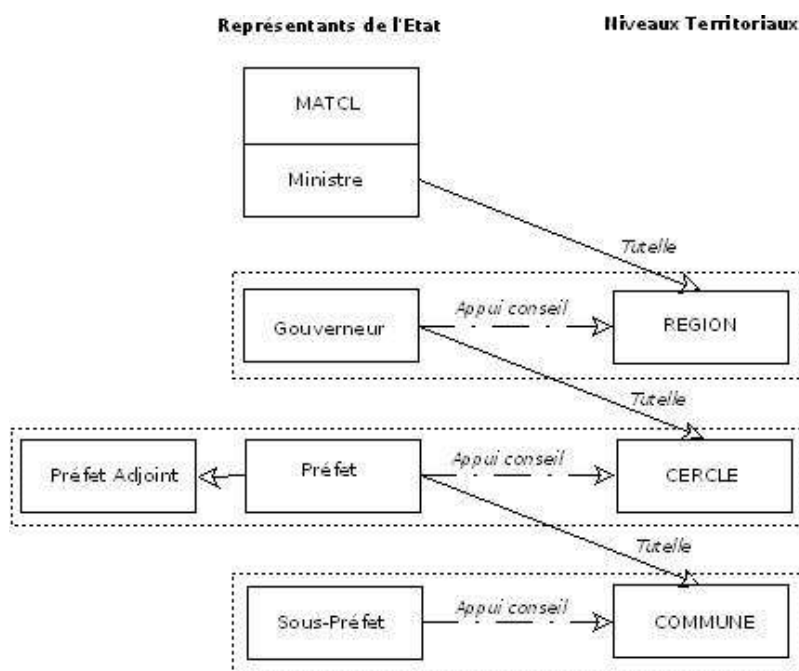


Soulignons qu'en plus des services centraux, l'organigramme du MATCL mentionne les autres catégories de services, notamment les services rattachés, les organismes personnalisés et les services des collectivités territoriales, qui sont principalement des structures de mise en œuvre, n'ayant pas de compétences à déconcentrer.

Le MATCL ne dispose pas d'une direction Ressources Humaines dont la gestion se trouve dès lors assumée par la DAF.

L'organigramme donne une vision de l'ensemble du Ministère au niveau central.

Pour disposer d'une image globale, il faut ajouter les Services Déconcentrés des directions nationales qui interviennent à 3 niveaux : Gouvernorat/Région, Cercle et Commune.



1.2.1.2 Audit organisationnel et recommandations

Un audit organisationnel a été réalisé en novembre 2007 par le Commissariat au Développement institutionnel du Ministère de la Fonction Publique de la Réforme de l'État et des relations avec les institutions afin de cerner l'impact de mutations majeures sur l'administration publique par rapport aux missions des départements. Il visait à identifier les missions à garder dans le portefeuille de l'État et à les situer aux différents niveaux où elles doivent s'exercer.

Son objectif était d'identifier comment améliorer les performances des services publics, mais surtout leur capacité à répondre aux exigences de la déconcentration, de la décentralisation et de la privatisation qui sont des préoccupations majeures de l'État.

L'audit organisationnel des services publics s'est intéressé à différents ministères dont le MATCL¹⁰ en ciblant 2 directions majeures pour le secteur: la DNCT et la DNI auxquelles est venue s'ajouter la DNAT. De l'ensemble des audits des ministères, il ressort les constats qui suivent :

1. des insuffisances dans l'organisation et les modalités de fonctionnement des services, dont l'instabilité des structures administratives
2. la faible importance accordée aux usagers des services publics
3. la non-conformité de la structuration des services par rapport aux normes d'organisation
4. des difficultés de coordination des politiques publiques
5. la faible exécution de certaines missions et attributions

¹⁰ Audit Organisationnel de services publics du MATCL (Administration centrales et déconcentrées), BAC+ : Bureau d'Assistance et de Conseil-Plus), Novembre 2007

6. la duplication des missions
7. des insuffisances relatives aux ressources humaines
8. des contraintes liées aux conditions de travail dont (a) la faiblesse des budgets de fonctionnement ; (b) la faible implication des services dans la gestion de leurs propres Crédits; (c) l'inadéquation des locaux de travail ; et (d) l'insuffisance des équipements et outils techniques

Les propositions émises et entérinées pour l'ensemble des ministères (technique et autre) doivent mener à re-profiler les services pour permettre aux services centraux de se concentrer sur les missions de conception, de coordination et de contrôle des politiques publiques, et aux services régionaux d'être quantitativement renforcés en ressources humaines pour faire face aux missions de mise en œuvre des politiques publiques avec une organisation plus étoffée pour prendre en charge les compétences qui leur seront déléguées par le niveau central.

De manière générale, l'organisation des services régionaux telle qu'elle ressort des audits organisationnels reflète mieux qu'auparavant les fonctions d'exécution et d'appui conseil auprès des collectivités territoriales.

Une partie des recommandations spécifiques émises pour le MATCL est en cours d'application. Le « design » de l'appui institutionnel au MATCL doit prendre en compte les conséquences de certaines d'entre elles. Il s'agit de :

L'établissement /évolution de la DNCT vers une direction Générale des Collectivités Territoriales composée de 3 sous-directions.

- La conception et la mise en place d'un dispositif d'appui technique aux Collectivités Territoriales avec la disparition des Centres de Conseil Communaux. La proposition qui soulève l'adhésion au niveau des services publics est la mise à disposition de pools de services.
- La création d'un service d'observation des Collectivités Territoriales (service rattaché).

Pour les services déconcentrés, il était recommandé, d'une part au niveau régional et du district de Bamako et, d'autre part au niveau du cercle, de créer respectivement une Division des Collectivités Territoriales ou une section chargée d'instruire les dossiers du ressort de compétences de la région ou de la commune ; de préparer les actes de tutelle du gouverneur ou du Préfet et de veiller à leur régularité juridique ; de suivre le fonctionnement des Conseils de Cercles/Communes ou le fonctionnement des Communes.

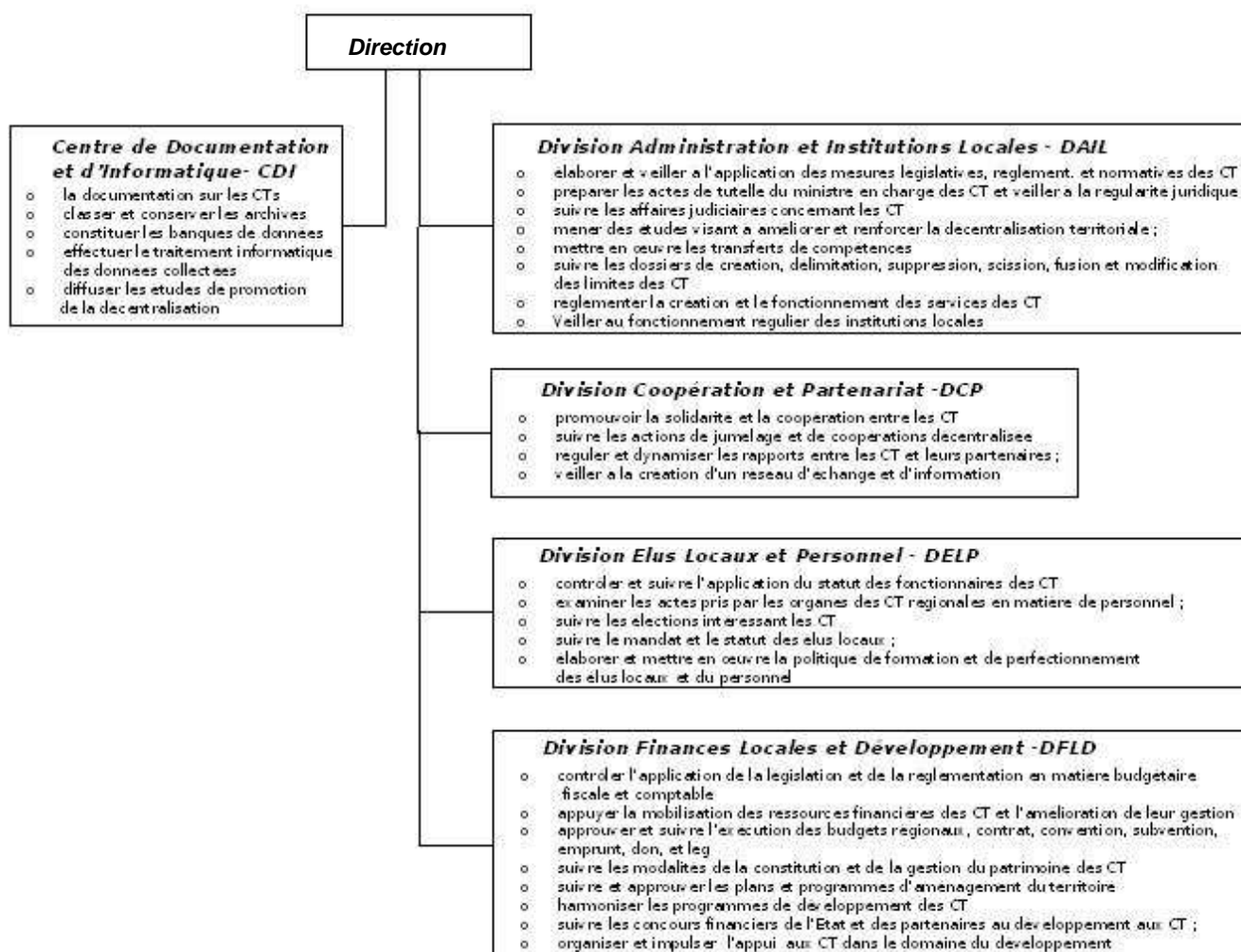
Au niveau du Cercle, il est prévu de le renforcer pour les matières de décentralisation en nommant un deuxième Adjoint au Préfet.

1.2.2 Direction Nationale Collectivité Territoriale – DNCT

La DNCT est de par sa mission un acteur central dans la mise en œuvre de la décentralisation. Elle est en charge d'élaborer les éléments de la politique nationale de décentralisation du territoire et de participer à sa mise en œuvre, d'assurer la coordination et le contrôle de l'action des autorités administratives, des services et des organismes publics impliqués dans la mise en œuvre de cette politique.

1.2.2.1 Organisation et tâches des divisions

Direction Nationale des Collectivités Territoriales - DNCT



1.2.2.2 Constats

Les tâches attribuées à la DNCT sont très larges car elles couvrent beaucoup des aspects de la décentralisation. Ceci s'accroît par les nombreuses sollicitations au niveau du ministère lui-même, au niveau inter-ministériel et par les PTF.

Vu le poids qui repose sur la DNCT étant donné le défi que représente la décentralisation, elle est perçue par certains comme une structure qui ne répond pas

suffisamment aux attentes en terme d'impulsion dans la mise en œuvre de la politique de la décentralisation. L'audit institutionnel mentionne aussi que « les autorités locales expriment le souhait d'une meilleure implication et présence de la DNCT sur le terrain pour faire avancer des questions aussi critiques que le transfert de compétences, le transfert de ressources, la dévolution des patrimoines. »

Une meilleure dotation en ressources matérielles, financières et humaines, un statut de direction générale plus en adéquation avec ses missions, et une déconcentration de ses services au niveau régional et local devraient permettre à la DNCT d'assumer correctement ses missions dans le pilotage stratégique de la décentralisation, l'animation du CNO, le suivi évaluation et l'analyse des données sur la décentralisation,...

Afin de mieux se doter par rapport aux tâches qui lui sont assignées, elle élabore régulièrement des documents de projets ou des demandes de financement et veille, dans la mesure du possible, à son renforcement en capacités (ressources humaines via de l'assistance technique) et au niveau des investissements/ fonctionnement. Sa direction négocie les appuis identifiés.

Elle a au cours des années bénéficié de différents appuis. Pour ce processus de changement que représente la décentralisation, un important besoin en appui a été exprimé en interne et a été présenté par le directeur comme un « mix » de consultance à long et court terme.¹¹ La CE a aussi inscrit un appui partiel en AT, ce projet n'a été soumis au comité FED qu'à la fin 2010. Parallèlement, une autre partie a été demandée via le programme d'Appui en Expertise – PAEX pour 2 AT de 24 mois chacun¹². Cette demande n'a pas reçu de réponse positive à ce jour de manière à ce qu'elle soit connectée et s'inscrive dans le cadre de l'appui institutionnel belge au MATCL. Le PAEX étant un outil qui pourra dès lors être utilisé en complément de la présente intervention.

La DNCT a identifié ses besoins en AT pour la période 2010-2015, une AT « long terme » pour renforcer les capacités de ses cadres dans 8 domaines de résultats (Suivi/évaluation/programmation ; finances locales ; gestion des services publics des CT ; développement régional ; communication ; observatoire de la décentralisation ; coopération décentralisée et inter-collectivité ; opérationnalisation du transfert des compétences et des ressources aux CT), et une AT « court terme » plus ciblée sur certaines thématiques. Elle prône le transfert du savoir faire et du savoir être via une approche de « faire avec ».

La proposition sur l'organisation de la DNCT en tant que direction générale : DGCT se trouve en annexe. Sa création se justifie par la recherche de l'adéquation entre le statut de la DNCT et sa mission qui sera recentrée. Cela va ou allait de pair avec la création de l'observatoire de la Décentralisation et de la Déconcentration rattaché au MATCL qui englobera/fusionnera la Cellule Appui Décentralisation Déconcentration et CCN.

11 Demande d'Appui en AT pour la DNCT

12 AT long terme en appui à la DNCT pour la réalisation d'une recherche action visant à identifier, mettre en commun, capitaliser et diffuser les approches et outils susceptibles d'améliorer les performances des collectivités territoriales.

1.2.3 Direction Nationale de l'Intérieur – DNI

Comme la DNCT, la DNI est un service de représentation de l'État. Une attention particulière doit lui être apportée dans le contexte de la décentralisation.

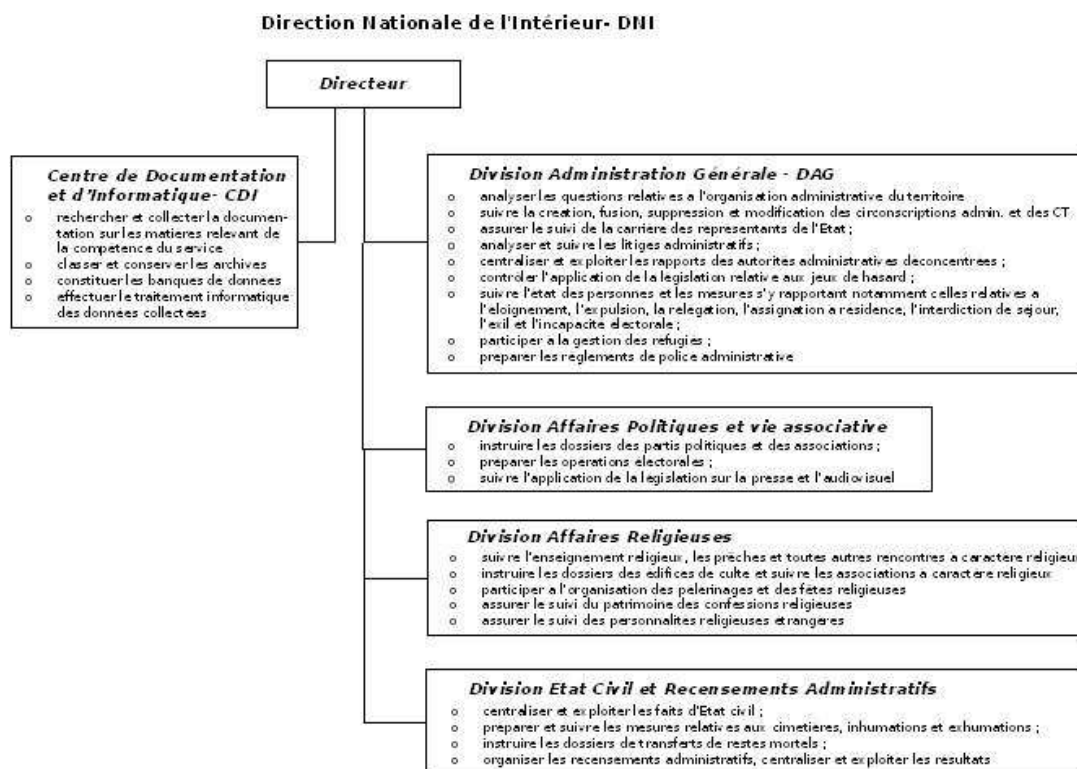
Créée en 1999, la Direction Nationale de l'Intérieur a pour mission d'élaborer des éléments de la politique nationale dans le domaine de l'administration du territoire et d'assurer la coordination et le contrôle de l'action des autorités administratives, des services et des organismes publics qui concourent à la mise en œuvre de cette politique.

A ce titre elle est chargée :

- Elaborer et mettre en œuvre les éléments de la politique nationale relative aux associations, partis politiques, fondations et à la vie religieuse ;
- Elaborer les mesures législatives et réglementaires en matière électorale ;
- Mettre en œuvre et assurer le suivi de la réglementation relative à l'état civil et au recensement administratif ;
- Assurer le suivi de la carrière des représentants de l'État.

Les missions de la DNI sont essentielles pour la construction d'un État de droit et la sauvegarde des libertés publiques car elles touchent directement ou indirectement à tous les secteurs de la vie publique. Assumer de telles responsabilités exige de grandes capacités d'analyse, de proposition, de coordination et de suivi dans le domaine de la gestion des affaires publiques, ainsi que des moyens humains, matériels et financiers afin de (r)établir la crédibilité et l'autorité de l'État.

1.2.3.1 Organisation et tâches des divisions



1.2.3.2 Constats

Certains constats ont été faits lors du dernier audit institutionnel. Comme pour la DNCT, il s'agit notamment du besoin d'adapter la structure/statut juridique à la mission de la DNI. Ce point est à retenir car si des changements se font par la suite (après formulation), il conviendra toutefois de respecter l'esprit du projet qui a prévalu lors de la formulation de celui-ci.

Un nombre de constats déjà relevés au point 1.2.1.2, sont explicités ci-dessous pour la DNI :

- L'inadéquation de la mission principale de la DNI avec sa position institutionnelle : la DNI est chargée d'élaborer les éléments de la politique d'administration territoriale, d'assurer la coordination et le contrôle des actions des autorités, des services et organismes publics assurant sa mise en œuvre ou encore des structures d'implémentation de la politique (services rattachés). En effet, les divisions relatives aux collectivités et aux frontières de l'ancienne direction nationale de l'Administration Territoriale sont devenues par la suite des directions nationales (DNCT et DNF).
- La disparition des circonscriptions administratives a pour conséquence que la DNI ne dispose pas de pouvoir hiérarchique par rapport aux services chargés de

la mise en œuvre de la politique d'administration du territoire.

- Le partage avec d'autres structures de ses missions et attributions en matière d'administration du territoire. Plusieurs exemples sont à souligner avec la DNCT même si ses attributions viennent parfois en complémentarité.
- La DNI ne dispose pas d'une structure et des compétences pour exercer pleinement ses missions de coordination et de contrôle d'une direction générale de l'administration territoriale dans la mise en œuvre de la politique d'administration du territoire. De par l'importance des missions partagées, l'exercice des missions précitées est rendu difficile vu le niveau de concertation nécessaire entre la DNI et ses partenaires.
- Les services du MATCL impliqués dans la mise en œuvre de la politique d'administration du territoire ne relèvent pas de l'autorité de la DNI.
- La DNI n'arrive pas à exercer correctement certaines de ses missions et attributions, parmi lesquelles la coordination des représentants de l'État, la maintenance des appareils du réseau administratif de communication, ses tâches liées à l'état civil.
- Le manque de moyens financiers et de matériel, ajouté au peu d'intérêt accordé à ses activités, accentue encore le faible exercice de ses attributions par la DNI. Le manque d'intérêt s'accroît avec la création de structures comme la MACEC (Mission d'appui à la consolidation de l'état civil), structure d'appui à la DNI, pour lui permettre de mettre en œuvre la politique du gouvernement en matière d'état civil ou la MADD (Mission d'appui à la décentralisation et à la déconcentration) en vidant la DNI de son contenu.
- La DNI n'a pas de services déconcentrés propres au niveau régional et communal. Elle y est présente via les représentants de l'État. Selon la loi, ils disposent de services propres, mais leur fonctionnement est plus que limité. La pertinence de leur mise en place est reconnue pour mieux prendre en charge les objectifs de déconcentration du PDI. Dès lors, bien que certaines missions /attributions doivent être déconcentrées, elles sont encore exercées au niveau central.
- La DNI est absorbée par des tâches répétitives qui pourraient être transférées à d'autres structures.
- Le Système de Gestion centralisé de la DNI dont le style de management n'implique pas suffisamment les agents est mentionné comme constituant un frein au fonctionnement adéquat de la direction. De même, la concentration des dossiers au niveau de la direction ne facilite pas leur traitement.

En conclusion, comme pour la DNCT, il est prévu de trouver un statut juridique en

conformité avec la mission de la DNI et la restructuration de celle-ci. Elle ne peut pas être pensée individuellement en dehors des autres directions ou du devenir de structures comme la « Mission d'Appui à la Décentralisation et à la Déconcentration ». Ces changements doivent se faire avec une méthodologie adaptée à la situation et une bonne communication pour rechercher l'adhésion et la participation de tous.

L'appui prévu dans la présente intervention se concentre sur la décentralisation et la déconcentration et ne concernera donc pas principalement toutes les divisions de la DNI. Les divisions non concernées par la déconcentration et décentralisation peuvent quand-même être appuyées par un fonds restreint pour le renforcement des capacités (pour MATCL¹³).

1.2.4 Inspection de l'Intérieur

L'Inspection de l'Intérieur est un service central en charge de :

- Contrôler le fonctionnement et l'action des services et organismes relevant du Ministère chargé de l'administration Territoriale ;
- Contrôler les activités des représentants de l'État au niveau des collectivités territoriales ;
- Procéder au contrôle des collectivités territoriales et des services et organismes relevant de ces collectivités ;
- Veiller au respect et à l'application des dispositions législatives et réglementaires relatives à la gestion administrative, financière et matérielle par des services et organisations du Département ;
- Assister les services et leur personnel, ainsi que les collectivités territoriales par des conseils de gestion ou d'aide à l'organisation ou par la mise en œuvre de programmes de formation en vue de renforcer leur efficience.

Le cadre administratif de l'Inspection a été revu et se compose de l'Inspecteur en chef, l'Inspection en Chef Adjoint et des Inspecteurs de l'Intérieur.

A la demande du ministre, ou sur base de son programme annuel d'inspection, l'Inspection de l'Intérieur effectue des missions d'enquêtes, d'informations ou d'études entrant dans le cadre de ses attributions.

On constate :

- L'existence de discordances entre les missions planifiées et réalisées, liées aux moyens disponibles pour réaliser les dites missions. Bien qu'elles ne soient actuellement que de 3 à 4 par trimestre pour une planification moyenne de 9 par trimestre, l'ambition de l'Inspection est de les augmenter et passer à 17 par trimestre. Des critères ont été établis et, pour 2010, ils chercheront à se

¹³ Voir budget prévu au niveau d'activité 1.1. pour renforcement des capacités du MATCL.

concentrer sur les grandes communes.

- En 2009, le nombre d'inspecteurs était de 18 et sera de 16 en 2010, suite aux départs et remplacements prévus. Tous sont basés à Bamako.
- Le nombre de structures à inspecter avoisine les 800 et la probabilité qu'une inspection soit réalisée est faible, vu les chiffres annoncés ci-dessus.
- L'existence d'un dispositif fonctionnant en cascade (voir point 1.2.1.1.Tutelle) avec le conseiller de cercle qui rend compte au Préfet, le Préfet au Gouverneur, le Gouverneur au Ministre, et ce dernier à la Primature. Parallèlement, les commissions de suivi des recommandations existent au niveau local, régional et de la Primature.
- Les missions peuvent se dérouler de manière complémentaire avec une mission d'inspection des finances.
- Les contrôles effectués sont de 2 types (général ou spécifique). L'inspection aurait également un rôle pédagogique vu le niveau de formation existant. Il n'est pas rare que les personnes occupant les fonctions visées par l'inspection n'aient jamais fait d'administration auparavant. L'ensemble du système devrait dès lors être renforcé.

1.2.5 Direction Administration et Finances - DAF

La DAF ne bénéficie pas d'un appui ciblé comme par exemple la DNCT ou la CPS.

La DAF se charge également de la gestion des Ressources Humaines au niveau du MATCL étant donnée l'inexistence de ce département au sein du Ministère actuellement. Sa création est en discussion.

1.2.6 Cellule de Planification et de Statistique du secteur de l'Administration territoriale, de la Fonction Publique et de la Sécurité Intérieure (CPS/ATFPSI)

La Cellule de Planification et de Statistique (CPS), structure récemment créée¹⁴ pour le secteur Administration Territoriale, Fonction Publique et Sécurité Intérieure (ATFPSI), a vu le jour dans le courant 2008. Son rôle, ainsi que son champ spécifique de compétence, ont clairement été définis via la loi de création et la publication du décret en 2007.

La CPS assure, **en rapport avec les services techniques concernés**, la mission de planification et d'information statistique dans les domaines couverts par le Secteur.

¹⁴ Suite à la promulgation de la Loi N°07-020 du 27 /2/07, portant création des Cellules de Planification et Statistique (CPS), et du Décret N°07-166/P-RM du 28/5/07 fixant l'organisation et les modalités de leur fonctionnement

Comme pour les 11 CPS existant actuellement au Mali, elle couvre plusieurs départements (MATCL- MTFPRE – MSIPC)¹⁵ et est administrativement rattachée au Secrétariat Général du Ministère chargé des Collectivités Territoriales.

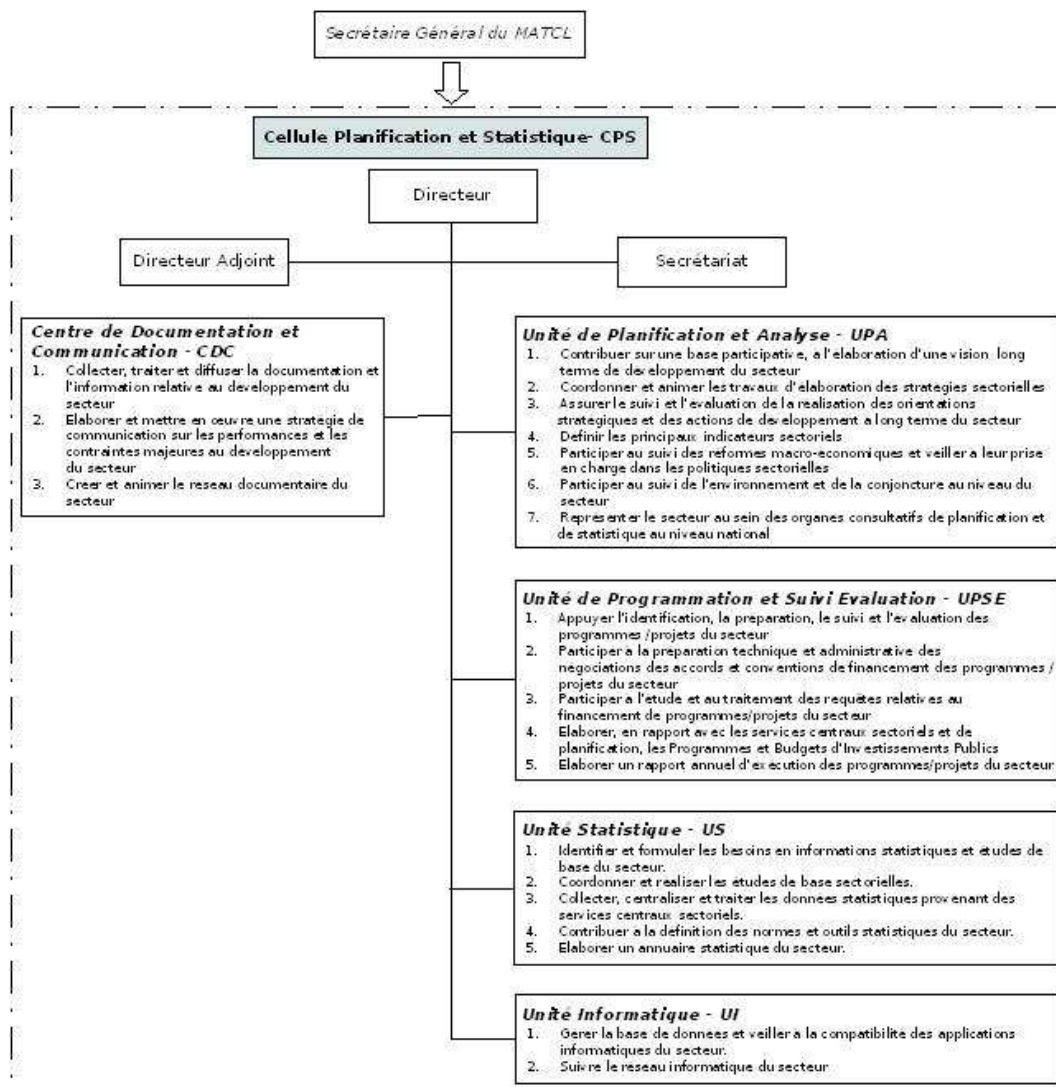
Fin 2009, elle était dotée d'un peu moins de la moitié des cadres prévus dans le cadre organique. Elle disposait par ailleurs de ressources autres que celles provenant du budget de fonctionnement alloué par l'État pour assurer les 7 missions dont elle a la charge :

- i. Coordonner la préparation des plans, programmes et projets ainsi que l'analyse des politiques et stratégies.
- ii. Suivre et évaluer les plans, programmes et projets de développement sectoriels et veiller à leur cohérence intra sectorielle et spatiale.
- iii. Elaborer les prévisions et suivre l'environnement et la conjoncture.
- iv. Suivre les dossiers relatifs au financement et à la coopération technique.
- v. Coordonner en rapport avec les services chargés des ressources humaines le programme de formation en matière de planification et de statistique.
- vi. Coordonner la production d'informations statistiques et la réalisation d'études de base, ainsi que la diffusion de leurs résultats.
- vii. Mettre en place et gérer la base de données du secteur.

Administrativement, elle est rattachée au Secrétariat Général du Ministère chargé des Collectivités Territoriales.

Un plan triennal d'activités a été élaboré pour la période 2009-2011 et précise pour les 5 unités de la CPS en regard de leurs missions (voir annexe), les objectifs/ résultats/ activités/ intervenants et budget annuel pour les 3 années.

¹⁵ Ministère de l'Administration Territoriale et des collectivités Locales (MATCL) - Ministère du Travail, de la Fonction Publique et de la Réforme de l'Etat. - Ministère de la sécurité Intérieure et de la Protection Civile.



Pour ce qui concerne la CPS, les constats suivants ont été faits :

- Pour les 3 départements qu'elle couvre, elle devrait jouer un rôle moteur dans le secteur de la décentralisation vu sa position et les informations dont elle a besoin et doit traiter. Ceci est également nécessaire afin d'assurer la cohérence sectorielle et intersectorielle ;
- Elle dispose de locaux nouveaux et de matériel récupéré d'un projet terminé ;
- Elle n'est pas localisée physiquement au sein du MATCL ;
- Cette cellule entretient des rapports d'échange de méthodologies avec certaines CPS plus anciennes, telles que la CPS du Secteur de Développement Rural, la CPS industrie, la CPS eau et environnement. Comme il s'agit de CPS qui couvrent des Ministères techniques, des adaptations seront probablement

nécessaires ou devront tout au moins être analysées ;

- Durant les premiers 18 mois de fonctionnement, elle s'est dotée d'une partie de ses effectifs ;
- Les ressources financières dont elle dispose se limitent à une partie prévue par le budget de l'État qui couvre principalement les coûts de fonctionnement et en moindre partie les coûts d'investissement, ce qui la limite dans ses réalisations (par exemple aucune mission de suivi n'a été possible bien que méthodologiquement ils annoncent vouloir réaliser un suivi ponctuel et systématique des projets, et l'évaluation continue d'un échantillon de projets) ;
- Elle a néanmoins publié en 2009, son premier annuaire statistique pour l'année 2007 et un deuxième pour l'année 2009 et participe à des travaux réalisés par d'autres entités auxquelles elle est associée. Les données existantes pour 2006 n'ont pas pu être exploitées quant à eux à partir de la base OISE)
- Elle n'a pas encore développé des relations institutionnalisées avec certaines directions du MATCL qui sont des éléments clés par rapport au travail à fournir ;
- Vu sa création récente elle n'a pas bénéficié de financements spécifiques des PTF ;
- Certaines des activités qu'elle doit assumer le sont par d'autres directions du MATCL, comme la DNCT, qui les réalisait auparavant. Il serait souhaitable de mieux définir les rôles exacts de chaque structure du secteur (CPS, Directions nationales et régionales entre autres) et les synergies à développer /mettre en œuvre.

Sur cette base, il semble impérieux que la CPS tienne le rôle qui lui a été attribué et qu'elle bénéficie à cet égard d'un appui ciblé le permettant. Les retombées seront pour l'ensemble du secteur si un plan d'activités réaliste et adapté devrait en découler pour les années à venir (2010-2012).

1.2.7 CADD

Sur les 27 ministères maliens, une vingtaine dispose d'une CADD (Cellule d'Appui à la Déconcentration et à la Décentralisation). Cette structure vise l'articulation entre le MATCL et les ministères concernés afin d'appuyer, de catalyser et de suivre le processus de déconcentration/décentralisation avec toutes les questions sous-jacentes que cela implique en matière de finances, de ressources humaines, ...

Pour le MATCL, la CADD se compose d'un directeur et de 6 cadres, tous nommés par décret du Premier Ministre. Avec sa création, elle a hérité des missions de l'ex MADD.

Un des grands défis auquel ils doivent faire face est la transversalité de la décentralisation.

Vu leur création assez récente, une partie de leur compétence sont recoupées ou seraient assurées par la DNCT. Actuellement, la CADD contribue au travail réalisé par la DNCT en matière de renforcement des capacités. Ils ne disposent pas encore de plan d'action triennal, mais prévoient de le faire vu les moyens dont ils disposent.

Au niveau du MATCL, le CADD devrait avoir un rôle d'interface au sein du ministère entre la DNCT et la DNI.

Il est à noter qu'elle pourrait également jouer le rôle d'observateur des processus de décentralisation et de déconcentration.

En érigeant cette cellule en observatoire, cela permettra à la DNI, la DNCT et au CDI d'améliorer l'administration du territoire, la décentralisation et le programme de développement institutionnel reposant en grande partie sur la décentralisation et la déconcentration.

1.2.8 DNAT

La direction nationale de l'aménagement du territoire (DNAT) vient d'être annexée au MATCL et de ce point de vue, elle est neuve. Elle ne dispose pas des moyens pour élaborer un plan national d'aménagement du territoire, malgré son engagement dans des réseaux internationaux. Un plan national est pertinent surtout dans le cadre des schémas d'aménagement régional en cours d'élaboration, ainsi que dans le cadre des évolutions observées au niveau de la dynamique de développement économique régional. Il va au-delà de la présente intervention d'appuyer un tel plan national. Néanmoins, dans le cadre des échanges entre l'intervention au niveau du MATCL et l'appui à Koulikoro, un lien et une participation dans les restitutions du schéma régional peuvent être prévus, ainsi qu'un appui pour établir les termes de référence pour l'élaboration du plan national d'aménagement du territoire¹⁶.

Finalement, il y a encore la direction des frontières (DF) qui n'est pas liée directement au mandat de la décentralisation du MATCL. La décentralisation / déconcentration sont les points d'entrées de l'appui en question.

1.2.9 Conclusion

Les évolutions récentes démontrent la nécessité d'une réflexion globale : quelle devrait être la mutation au niveau de l'État pour que les CT assument leur rôle ?

L'État éprouve des difficultés à s'adapter à la décentralisation. Toutefois, diverses réflexions sont en cours (par exemple audit organisationnel, ...) pour y parvenir. Même si des réminiscences d'un État centralisateur sont toujours présentes avec des institutions/organes très centralisés qui ne lâchent que peu de ressources financières au niveau décentralisé et qui ont des difficultés à adapter l'organisation de leurs structures, il y a plusieurs réflexions qui émergent pour surmonter les obstacles à la décentralisation (par exemple, un rôle nouveau pour les préfets et sous préfets).

¹⁶ Voir dans le budget large pour renforcement des capacités du MATCL prévu sous activités 1.1.

1.3 Analyse du cadre de coordination, Dialogue et suivi

Il existe au Mali, un montage institutionnel complet de la coordination générale de l'aide avec la mise en place d'un secrétariat de l'harmonisation de l'aide (SHA¹⁷) présidé par le Ministère des Finances. On dispose d'autre part pour les PTF d'un collectif des PTF, d'une Troïka (composée de l'actuel, du précédent et du futur chef de file des PTF), ainsi que d'un pool technique de l'harmonisation des PTF. Les structures sectorielles sont rattachées à ce cadre général de coordination¹⁸. Récemment, des recommandations ont été faites pour améliorer le cadre du partenariat au niveau des secteurs. Les ministères sectoriels devant assurer le leadership et les PTF devant s'engager vers une meilleure coordination inter-PTF.

Trois dynamiques de coordination ou d'orientation stratégique peuvent être identifiées au niveau sectoriel: une dynamique malienne, une entre PTF et la troisième s'attelant à la coordination entre les PTF et le Mali.

1.3.1 Structures de coordination à différents niveaux territoriaux

Pour une coordination/orientation stratégique globale, des instances spécifiques ont été créées aux différents niveaux :

Au niveau **national**, un Comité National d'Orientation des Appuis Techniques aux Collectivités Territoriales (CNO) a été créé en 2000 auprès du Ministre chargé des Collectivités Territoriales (MATCL) (voir Décret N°00 269/ PM-RM). Cet organe consultatif se réunit deux fois par an et se compose des représentants des ministères clés, de la Direction Nationale des Collectivités territoriales (DNCT), de l'Agence Nationale d'Investissement des Collectivités Territoriales (ANICT) et des représentants du secteur privé et de la société civile. Les PTF sont invités en tant qu'observateurs. Le CNO a un secrétariat¹⁹ qui appuie l'organisation du CNO. Néanmoins, il n'est plus fonctionnel aujourd'hui puisque la CCN, qui assurait cette fonction, n'existe plus aujourd'hui. De plus, il ne s'agissait pas d'une structure permanente d'appui technique au mandat du CNO. Le CNO est chargé de coordonner, d'orienter, de suivre et d'évaluer les appuis techniques nécessaires à la mise en œuvre des programmes de développement des collectivités territoriales. A cet effet, il est chargé de veiller au bon fonctionnement du dispositif d'appui au CT, à la cohérence, à l'harmonisation et à la synergie entre les programmes de CT et les programmes sectoriels et, finalement, au respect de la synergie et de la complémentarité entre les interventions des différents partenaires. Pour certains programmes financés par des partenaires (comme le PARAD et ADERE-Nord de l'UE ou le PADDER , de la BAD), le CNO joue aussi un rôle de pilotage.

Au niveau des **régions**, des **cercles** et des **communes**, il existe respectivement des Comités Régionaux, Locaux et Communaux d'Orientation, de Coordination et de suivi des Actions de Développement (respectivement CROCSAD, CLOCSAD, CCOCSAD). Ils ont pour mission de promouvoir les synergies des actions de développement entre les

17 C'est un organe interministériel présidé par le Ministère des Finances (Arrêté n°07-1486/MEF-SG du 12 juin 2007)

18 Pour plus d'information, consultez

19 Voir Article 6 du décret N°00 269/ PM-RM du 8 juin 2000, dénommée Cellule de Coordination Nationale des Appuis Techniques aux collectivités Territoriales.

différents intervenants sur le territoire et sont présidés par les représentants de l'État²⁰.

1.3.2 La mise en place des structures spécifiques

Des structures spécifiques ont également été créées comme le Comité de suivi de la réforme, le comité national des finances locales ou le comité interministériel de pilotage du transfert des compétences et des ressources de l'État aux collectivités territoriales (avec son comité technique). Ce dernier existe depuis 2005²¹, mais a été redynamisé suite à l'instruction du 21 novembre 2008 relative à la mise en œuvre des transferts de compétences et des ressources de l'État aux collectivités territoriales. La création d'un comité interministériel de suivi de la déconcentration et d'un comité technique y afférent est envisagée.

1.3.3 Une Cellule de Planification et de Statistiques

Onze Cellules de Planification et de Statistiques ont été créées²² et sont rattachées aux différents ministères qui ont pour vocation d'assurer la planification et l'information statistique dans les domaines couverts par la cellule (nommée « secteur »). Pour cette raison, elles sont entre autres chargées d'analyser les politiques et stratégies, de coordonner la préparation des plans, des programmes et des projets dans le secteur, ainsi que de suivre les dossiers relatifs à la coopération technique et de les évaluer, et, enfin, de coordonner l'information statistique.

Chacune des cellules couvre généralement trois ministères regroupés en « secteur ». L'administration territoriale, la fonction publique et la sécurité intérieure ont dès lors une cellule commune rattachée au Secrétariat Général du MATCL.

Plusieurs secteurs classiques, comme l'éducation et la santé, avaient déjà d'anciennes CPS. La CPS au MATCL est une nouvelle et jeune structure. (Pour l'analyse de la CPS même, voir ailleurs dans le dossier.)

1.3.4 Dialogue et coordination entre PTF

Le groupe thématique décentralisation et réforme institutionnelle réunit les PTF actifs dans le secteur. Il doit se réunir chaque trimestre. Il s'agit d'un cadre pour préparer le dialogue avec l'État et le suivi de thèmes/ études en cours. L'Union européenne assure le rôle de chef de file sur base de termes de références élaborés et discutés par et avec l'ensemble des PTF appartenant au groupe.

1.3.5 Dialogue entre les partenaires maliens et les PTF

Depuis 2006, le Panel du Développement Institutionnel et de la Décentralisation est le

20 Décret N°08-095 P/RM portant création des comités régionaux, locaux et communaux d'orientation, de coordination et de suivi des actions de développement, 21 février 2008.

21 Décret N° 05-89/PM-RM du 4 mars portant création de la Commission interministérielle de pilotage des transferts de compétences et de ressources de l'État aux collectivités territoriales.

22 Loi N°07-020 du 27 février 2007 portant création des cellules de planification et de statistique.

cadre de concertation qui réunit les autorités maliennes et tous ses partenaires, dont les Partenaires Techniques et Financiers (PTF), mais également le Haut Conseil des Collectivités, l'AMM (Association des Municipalités du Mali), l'ACCRM (Association des Collectivités Cercles et Régions du Mali) et la société civile. Le Panel équivaut à un cadre de mise en cohérence et de recherche de synergies entre la décentralisation et le développement institutionnel vu qu'il s'agit de politiques majeures pour le gouvernement et qu'elles sont fortement interdépendantes. Le Ministre en charge de l'Administration territoriale et le Ministre en charge de la Réforme de l'État le coprésident et il est organisé sur une base semestrielle.

Les PTF sont invités comme observateurs aux réunions du Comité National d'Orientation, et il en va de même au niveau régional et local ou au Conseil d'administration de l'ANICT. Malgré ce statut, ils y interviennent et participent activement.

Un premier exercice de **revue du Développement Institutionnel et de la Décentralisation** s'est déroulé en 2009 avec pour ambition de le reconduire annuellement. Il mérite d'être appuyé et renforcé afin de jouer le rôle d'une véritable revue sectorielle à laquelle tous les partenaires participent et se préparent conjointement. Cette revue pourrait également contribuer à renforcer le système de suivi et d'évaluation sectorielle.

Le gouvernement du Mali et les partenaires au développement ont signé un arrangement - cadre relatif aux appuis budgétaires dans lequel s'inscrit un arrangement spécifique, signé en 2009 entre le Mali, l'UE et la Suisse, relatif aux secteurs de la réforme de l'État et de la décentralisation. D'autres partenaires pourraient le signer ou s'y conformer. Il promeut un cadre commun de déclencheurs et de conditionnalités et précise qu'un **comité spécifique** assurera le suivi et la coordination de la mise en œuvre de l'appui budgétaire sectoriel. Il s'agit donc encore d'un cadre de dialogue entre partenaires maliens et PTF.

1.3.6 Défis

1. Premièrement, le **MATCL** et ses structures méritent d'être renforcés pour mieux pouvoir **piloter** la coordination sectorielle et être en mesure de se préparer davantage pour enrichir les dialogues avec les différents intervenants (les institutions et les structures maliennes sectorielles, les institutions des autres secteurs, les PTF) et ainsi mieux mettre en œuvre des recommandations formulées. On constate que :

- La CPS est jeune et ne dispose pas des moyens et outils pour pouvoir contribuer à ce rôle. Bien que mise en place récemment, elle est de plus en plus présente dans les réunions.
- La DNCT joue souvent un rôle clé, surtout technique, mais est en même temps confrontée à une surdemande qui met en évidence les limites de ses ressources et de ses capacités.
- La communication entre les directions et la CPS est encore peu performante et ne promeut pas la coordination.
- Par rapport au pilotage de la décentralisation, il existe des attentes des Ministères sectoriels (comme l'éducation ou la santé) vis-à-vis du MATCL qui méritent d'être clarifiées et, le cas échéant, appuyées.

- Des données sectorielles (suivi, statistiques et indicateurs sectoriels) ne sont pas suffisantes pour pouvoir contribuer réellement à un dialogue et former une base pour la coordination et la planification.
- Les rôles et la plus value des directions et de la CPS en matière de coordination nécessitent une clarification et une meilleure organisation.

2. Deuxièmement, le dialogue entre les PTF, le MATCL et les autres partenaires mérite d'être amélioré.

D'un côté, il y a une prolifération de plates-formes de dialogue et, d'un autre côté, les grands fora (comme le Panel ou le CNO, le conseil d'administration de l'ANICT, le conseil d'administration du CFCT où les PTF sont présents en tant qu'observateur). Il s'agit de forums larges où le dialogue et le débat restent inévitablement un peu superficiels. On constate que ce « modèle » ne permet ni d'approfondir certaines matières, ni d'assurer un suivi de proximité adapté.

Le cadre de dialogue est déjà fort dense et il faudrait en promouvoir l'efficacité, et si nécessaire la rationalisation. En même temps, le besoin d'avoir un forum opérationnel est ressenti pour aborder de façon plus technique et approfondie les matières et les défis thématiques de la décentralisation/déconcentration au Mali. Lors du dernier Panel (en septembre 2009), il a été suggéré d'organiser des « **panels techniques** ». Dans d'autres secteurs (comme par exemple l'éducation), on observe effectivement que les acteurs maliens et les PTF se réunissent de façon régulière autour de **(sous-)thématiques spécifiques** et pertinentes pour le secteur²³. En matière de décentralisation, on pourrait – à titre d'exemple – aborder une matière comme celle sur les droits de tirage de l'ANICT ou, de manière plus large, l'amélioration du système de financement de l'ANICT. De telles rencontres permettraient aux institutions, aux partenaires maliens et aux PTF de réfléchir ensemble, dans un esprit de partenariat, afin de faire évoluer la conception, la pratique et de suivre de plus près son évolution et sa mise en œuvre. Dans les secteurs où ces sous-groupes « spécifiques » existent, ils permettent également de mieux préparer la revue sectorielle et d'impliquer les différents acteurs. La participation des acteurs partenaires sectoriels (y compris PTF, société civile etc.) peut varier selon leur mandat et leur intérêt. Les thématiques spécifiques pourraient être déterminées en concertation (par exemple lors de la revue sectorielle) et peuvent évoluer en fonction de l'état d'avancement des problématiques. La CPS pourrait jouer un rôle dans l'organisation opérationnelle des ces groupes.

3. **Le suivi et le monitoring en matière de décentralisation** sont plutôt faibles malgré, ou à cause, du nombre d'outils et de cadres qui ont été développés. La base OISE n'est pas mise à jour et l'ensemble d'indicateurs mérite un approfondissement. Le PNACT III a l'ambition d'y contribuer considérablement. Des indicateurs de résultats sont définis à partir du PNACT III et des indicateurs d'impact sont retenus sur base/à partir des indicateurs de suivi et évaluation du Cadre Stratégique pour la Croissance et la Réduction de la Pauvreté. Il est prévu que ce suivi soit entre autre assuré par l'observatoire de la décentralisation, même si ce n'est pas encore le cas puisque cet observatoire n'est pas fonctionnel/pas créé à ce jour. De plus, selon son mandat, la CPS devrait jouer un rôle dans la définition des indicateurs (suivi-évaluation) et l'organisation du suivi/évaluation. L'arrangement spécifique signé en 2009 inclut également des

²³ Il s'agit par exemple d'une commission thématique de la gestion, planification, décentralisation et déconcentration ; ou de l'éducation non formelle ; manuels scolaires.

indicateurs. Chacun des programmes et appuis définissant ainsi leurs propres indicateurs.

Cette multitude d'indicateurs et de processus d'évaluation et de suivi complexifie le traitement et l'utilisation de ces derniers, alors que cela devrait permettre d'améliorer l'efficacité sectorielle. Ceci ne contribue pas nécessairement à la construction d'un système de gestion d'informations sectorielles équilibré qui pourrait alimenter les décisions et les orientations politiques, tant au niveau central que local. La CPS peut être appuyée pour renforcer le système de gestion d'information, les liens et l'harmonisation entre les informations de différents programmes, bases de données, suivi sectoriel et permettre d'assurer la réalisation des études ou analyses pertinentes.

L'interconnexion entre la décentralisation et la réforme de l'État devrait permettre d'appuyer la fonctionnalité de la CPS selon la description de son mandat.

2 Orientations stratégiques

L'appui à la décentralisation par la coopération belge est conçu de façon intégrée : les différents appuis sont interconnectés afin de constituer une réelle approche programme. Il s'agira d'une contribution financière non ciblée au FNACT pour un montant de 7 millions d'euros, de deux appuis sous la modalité projet, un appui institutionnel au MATCL et un appui à la décentralisation et déconcentration à la région de Koulikoro. Les éléments de l'orientation stratégique de ce programme sont décrits ci-dessous.

2.1 Complémentarité des modalités d'aide

Le programme d'appui à la décentralisation et à la déconcentration composé de plusieurs interventions financées par la coopération belge est conçu de façon intégrée et défini selon plusieurs modalités d'aide (une contribution non ciblée au FNACT, un appui institutionnel au MATCL et des «projets» au niveau local dont le présent appui à la décentralisation et déconcentration à la région de Koulikoro). Plusieurs interventions distinctes composent ainsi le programme pour assurer le renforcement du système dans son ensemble en privilégiant l'appui aux différents niveaux ; l'ambition du programme étant d'appuyer la mise en œuvre de la réforme de la décentralisation et de la déconcentration de l'Etat.

Ces différents appuis se complètent bien que différents dossiers soient constitués. Les projets auront, comme décrit dans les DTF, leurs structures de suivi et d'implémentation propres. La contribution au FNACT respectera les procédures maliennes et sera accompagnée par une participation au dialogue technique et politique inscrit dans les mécanismes de concertation du secteur en question .

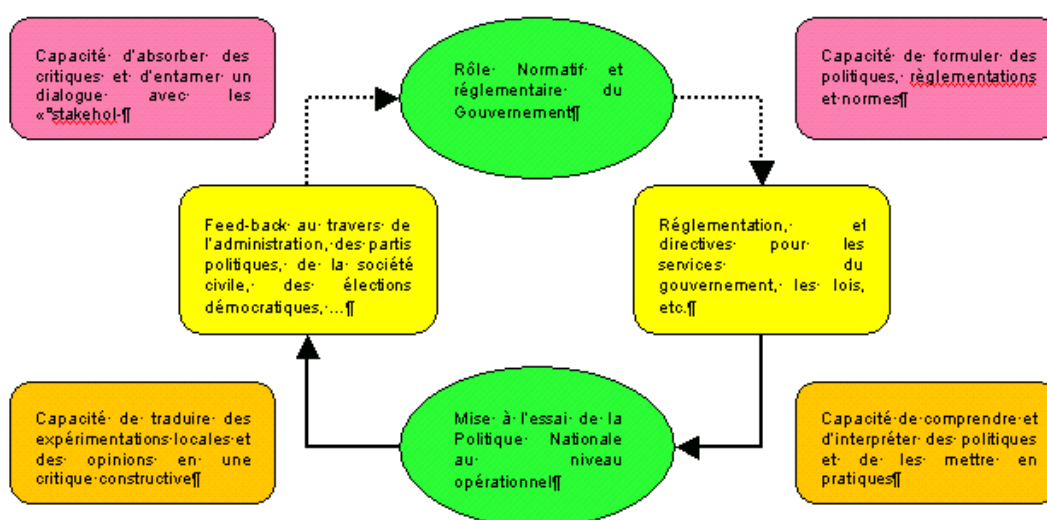
Les projets d'appui, quant à eux, permettront d'alimenter ce dialogue, de l'enrichir et de l'appuyer sur base de l'information du terrain afin de rendre pertinents les échanges et les réflexions sur les développements sectoriels.

L'appui projet envisage également de renforcer le pilotage sectoriel par le Ministère (MATCL) et de renforcer la Cellule de planification et statistique (CPS) pour promouvoir le suivi, le monitoring et la coordination sectoriels. Cet appui contribuera également à un renforcement et une amélioration du dialogue technique et politique. C'est ainsi que se mettront en place des synergies et des liens « réciproques » entre les différentes modalités d'aide afin que chaque modalité apporte sa valeur ajoutée au programme.

2.2 Ancrage multiple de projets d'appui

Dans le même esprit de complémentarité, les deux projets d'appui se renforceront mutuellement. La notion de double ancrage se réfère à un appui au niveau central avec l'appui au MATCL et un appui au niveau décentralisé avec l'appui à la région de Koulikoro. Le niveau central (MATCL) a le rôle de réguler et développer des politiques. Les niveaux décentralisés doivent les mettre en œuvre ou se faire guider par ces

orientations politiques et stratégiques. Ils peuvent en démontrer les effets. Ensuite, les expériences à ce niveau peuvent à leur tour inspirer et contribuer aux processus d'amélioration, de renforcement ou permettre d'envisager des nouvelles orientations de politiques stratégiques pour le niveau central. Le niveau central a donc également besoin de capacités afin de pouvoir assurer l'intégration de ces expériences et leçons apprises qui devront être traduites dans leur mandat. En respectant le mandat de chacun, un échange cyclique entre les niveaux territoriaux et gouvernementaux²⁴ existe ou devrait exister. La figure illustre la dynamique à renforcer avec le double ancrage des projets d'appui²⁵.



Cette stratégie d'intervention implique un renforcement des liens fonctionnels et opérationnels de communication et d'échanges et des thématiques conjointes abordées au niveau central et au niveau décentralisé. En même temps, l'appui institutionnel n'envisage pas d'être un simple instrument de l'appui à la région de Koulikoro. Cet appui, ancré au niveau central, renforce ce niveau dans l'exercice de son mandat au-delà d'un territoire spécifique (par exemple Koulikoro).

2.3 Appui à la politique nationale

Le programme d'appui à la décentralisation appuyé par la Belgique s'inscrit dans la politique nationale de décentralisation. Un document clé récent est le Programme Nationale d'Appui aux Collectivités Territoriales III (PNACT III) qui couvre la période 2010-2014 et met en œuvre la troisième phase de la politique décrite dans le Document Cadre de Politique Nationale de Décentralisation (CPND). Les grandes lignes du PNACT III sont décrites ci-dessus. La contribution belge non ciblée au FNACT envisage d'appuyer le PNACT de manière globale par un appui financier. Les projets d'appui visent à appuyer quelques résultats spécifiques du PNACT. Chaque résultat des projets d'appui

24 Cette logique vient en parallèle à la logique générale de suivi et évaluation (voir « M&E feedback loop »).

25 Cette dynamique implique également une approche systémique : il s'agit d'un système avec différents niveaux et différents acteurs. Le fonctionnement du système ne peut qu'être renforcé si on prend bien en compte ces différents niveaux et acteurs et non pas seulement un seul niveau ou un seul acteur.

mentionnera le lien avec un des résultats du PNACT.

D'autres documents cadres et stratégiques sont également pris en compte. Parmi ceux-ci, un document important concerne la stratégie de renforcement des capacités des Assemblées Régionales. Dernièrement, de nouvelles lois et décrets ont été adoptés. Les appuis prennent en compte ces évolutions récentes. Simultanément, il importe de souligner que certaines lacunes, incohérences ou besoins de clarification dans le cadre juridique doivent être traités ou qu'une réponse doit être formulée ou trouvée. Cette réalité devra également être prise en compte lors de la mise en œuvre des appuis.

Le cadre institutionnel et juridique de la décentralisation est devenu assez complexe (voir entre autres les procédures de l'ANICT pour les CT locales). Une rationalisation pourrait contribuer à une meilleure efficacité. Les présentes interventions s'inscriront dans la politique nationale et envisageront également à contribuer à la rationalisation et à la cohérence interne de la décentralisation et de la déconcentration.

2.4 Pilotage, coordination et dialogue

Le pilotage, le suivi ainsi que la coordination et le dialogue méritent d'être renforcés à plusieurs niveaux : central, régional et local (voir ci-dessus, analyse de la situation). Il s'agit :

- d'un pilotage, appui et suivi sectoriel du MATCL par rapport aux représentants de l'État et des collectivités. (*niveau central et décentralisé, et sectoriel*) ;
- d'un pilotage transversal pour assurer la réelle mise en œuvre de la décentralisation des secteurs clés (transferts des ressources et des compétences). La commission interministérielle de transfert des compétences et des ressources de l'État aux CT étant chargée du suivi. Un suivi plus technique et des relations renforcées entre le MATCL, les ministères sectoriels, les CT et les services techniques déconcentrés pouvant renforcer cette coordination intersectorielle. (*niveau central et décentralisé et intersectoriel*) ;
- de la coordination/gestion interne au sein des institutions (voir MATCL et ses directions, les CT, les représentants de l'État, les STD) afin d'améliorer la cohérence entre les tâches des différents services, directions ou départements. Ceci contribuera à une clarification des mandats et augmentera l'efficacité de la contribution de chacun des services et des ressources y afférentes et en promouvra le pilotage. (*niveau central et décentralisé et interne aux institutions*) ;
- d'un besoin d'un leadership renforcé dans la politique de décentralisation afin de pouvoir faire face aux défis contemporains (comme par exemple piloter une réflexion sur la logique des droits de tirage et le financement du développement régional) et assurer un « lead » renforcé dans le dialogue avec les PTF (par exemple dans le cadre d'une revue sectorielle) (*niveau central et sectoriel*) ;
- du besoin en coordination et leadership territorial (voir la coordination pour le développement régional et local) (*niveau décentralisé et inter-sectoriel*).

Le programme envisage d'appuyer le pilotage, le suivi, ainsi que la coordination des acteurs à différents niveaux. La contribution non ciblée au FNACT implique un engagement renforcé dans le dialogue technique et politique. Les appuis de type projets renforceront les capacités pour améliorer le pilotage, la coordination en interne des institutions et sur le plan sectoriel et inter-sectoriel. Cela permettra une participation renforcée aux dialogues (techniques et politiques), aussi bien au niveau central que décentralisé. Quelques exemples qui se retrouveront dans la planification opérationnelle sont: l'appui à la CPS et l'appui à la DNCT ; un appui pour une meilleure articulation entre déconcentration et décentralisation; une amélioration des échanges opérationnels entre PTF dans la région afin d'améliorer leur contribution au développement régional. Les appuis seront à la fois axés sur l'organisation interne (par exemple la gestion et la coordination interne) et les relations entre les organisations et ses acteurs et les autres acteurs (inter-)sectoriels.

2.5 Renforcement des capacités

L'axe principal dans les projets d'appui sera le renforcement des capacités. Des appuis en fournitures seront toujours considérés à la lumière de leur contribution au renforcement des capacités comme décrit ci-dessous.

Elle doit inclure le renforcement des capacités à trois niveaux :

- Le niveau des individus : il s'agit de renforcer les compétences et les capacités fonctionnelles de personnes (fonctionnaires, responsables, acteurs...). Différentes approches peuvent être utilisées à cet effet: la formation, un accompagnement en action des individus, le développement d'outils facilitant le travail, l'échange d'expériences (apprentissage des pairs), etc. Quant aux formations classiques, elles ont fortement prouvé leurs limites en termes d'efficacité. Des approches plus créatives et dynamiques doivent être développées (comme l'accompagnement en action, l'échange entre pairs etc.).
- Le niveau des organisations : il s'agit par exemple d'une direction, d'une cellule, d'une collectivité, etc. Une organisation est plus qu'une somme d'individus compétents. Une organisation performante demande une bonne gestion (technique, budgétaire, du personnel, en termes de planification, de suivi, etc.). En plus, une organisation doit assurer une continuité au-delà des individus qui finalement peuvent toujours changer, même si une stabilité de base au niveau du personnel soit indispensable pour le développement d'une organisation. L'organisation mérite donc également un renforcement (entre autre au travers d'outils comme les tableaux de bords, les systèmes de suivi, la pratique de la communication, etc.). Aborder ces aspects est indispensable pour améliorer l'efficacité et la durabilité.
- Le niveau institutionnel: Le renforcement du niveau institutionnel implique une amélioration/renforcement de l'environnement dans lequel les organisations fonctionnent. Elles ne peuvent être performantes que si les organisations arrivent à bien fonctionner avec leurs partenaires/acteurs. Il s'agit de renforcer les liens entre les acteurs sectoriels (entre autre les PTF dans le secteur) et les acteurs

intersectoriels (par exemple le MATCL et les ministères d'éducation, santé, les CT et les STD, ...).

Les niveaux de renforcement des capacités sont équivalents à ceux mentionnés dans le PNACT III en ce qui concerne ses résultats et ses activités.

Une attention particulière sera donnée au renforcement des capacités, ce qui pour les projets d'appui signifie :

- Le renforcement des capacités au-delà des formations des individus ;
- Des modalités plus créatives et efficaces, comme l'accompagnement en action et des échanges/collaborations entre pairs.
- La porte d'entrée en matière de renforcement des capacités pour les trois niveaux seront les acteurs et les institutions sectoriels (notamment au niveau du MATCL et de la région de Koulikoro - se référer aux activités prévues dans le PADK 2). Cela signifie par exemple que les structures de santé et d'éducation ne seront pas des bénéficiaires directs mais peuvent être des partenaires indirects des appuis.

2.5.1 Méthodes stimulantes et efficaces

Les formations classiques ont démontré leurs limites. Pour la présente intervention, un cadre plus varié de renforcement des capacités est prévu qui doit permettre un rapprochement réel, aussi bien dans l'appui que dans le suivi et l'évaluation des appuis. Ce cadre doit être finalisé et opérationnalisé lors de la phase de démarrage et être mis à jour en fonction des suivis et évaluations (avec l'appui technique requis (voir chapitre 7)). Plusieurs éléments opérationnels sont proposés dans le cadre qui suit.

Cadre : pistes pour le renforcement des capacités

- Des moyens pour mettre en œuvre une *analyse continue des capacités* disponibles pour faire face aux processus de changement ainsi qu'un suivi des résultats dans le temps ; l'analyse des capacités et des références de base étant ainsi une composante à part entière du processus de développement des capacités. Différents appuis techniques prévus peuvent y contribuer.
- Au départ des missions et mandats des organisations et des acteurs, la *définition de plans de renforcement des savoirs* doit inclure une distinction selon les différents types de besoins. La distinction des besoins peut être faite selon l'échelle (apprentissage individuel ou collectif); le type de savoir-faire (ingénieries institutionnelles, budgétaires et comptables, sociales et techniques); le niveau de connaissances (amélioration de connaissances déjà acquises ou acquisition de nouvelles connaissances) le type d'apprentissage (formel ou informel) : le lieu de l'apprentissage (sur le lieu de travail ou dans un autre lieu) etc.
- L'identification de *méthodes de transfert de connaissances* qui dépassent les approches classiques de formation et qui se basent sur un accompagnement de proximité²⁶. Le recours à des professionnels issus des services de l'État comme formateurs, à des agents permanents du CFCT, de l'ENA, à des prestataires qualifiés et à des professionnels issus d'autres pays devraient permettre de construire des formations qualifiantes, mêlant étroitement cours formations de type « formation du formateur » de manière à théoriques et stages pratiques. Ces méthodes peuvent inclure des internaliser progressivement le transfert de compétences.
- L'identification de *méthodes de transfert de savoir-faire à travers des échanges d'expérience* avec des pairs mais également par les personnels des services de l'État parfois sous utilisés ou peu valorisés (par exemple stages, visites, jumelage). En effet, l'observation directe et les échanges, non avec des formateurs mais bien avec des praticiens qui exercent les mêmes métiers, sont confrontés aux mêmes difficultés et les ont résolu dépassent les bénéfices attendus d'une formation théorique ou l'assistance à un atelier. Cet outil s'avère souvent un élément déclencheur d'innovations et de dynamiques dans la gestion des services aux usagers mais aussi dans la création ultérieure d'actions conjointes entre les collectivités partageant des espaces communs.
- Impulser les *dynamiques inter-collectivités* ce qui pourrait déserrer certaines contraintes observées.
- L'utilisation de ressources nationales, régionales et internationales

²⁶ Par exemple : l'illustration par des cas pratiques, le suivi sur site des formations, la mise à disposition de documentation de référence et de supports de formation sous une forme qui permet leur archivage aisé ainsi que leur multiplication, l'accompagnement et le suivi des connaissances acquises en actions.

- pour la fourniture de *conseils stratégiques ou techniques* ou pour le développement des *outils et des méthodes* de travail. Les outils en libre accès pourraient être adaptés pour les rendre conforme aux spécificités du Mali. Dans certains cas le CDI, les administrateurs du MATCL ou d'autres ministères sont les plus qualifiés. Pour les outils ne pouvant être développés avec des ressources disponibles, le recours à de l'assistance technique ou du conseil extérieur peut être requis.
- La mise en place de *mécanismes souples* de mise à disposition des ressources humaines ou financières permettant aux acteurs d'accéder aux renforcements de capacités répondant à leur besoins, comme la mise en place d'un système de *ticket services, chèques formation...*, assurer l'accès à l'information etcétera.

2.5.2 La coopération technique comme moyen

La coopération technique est un des moyens d'assurer l'accompagnement des processus visant à renforcer la capacité des acteurs, des organisations et du système dans son ensemble. Dans ce cadre, l'assistance technique est considérée comme moyen d'assurer le transfert de compétences et de connaissances ou la fourniture d'expertise. Cependant, il s'agira de distinguer les activités concourant au renforcement de capacités de celles d'appui technique ou de tâches de gestion et d'appui à la mise en œuvre des interventions. Ces différents types de résultats devront être distingués et intégrés comme tels dans les termes de référence de l'assistance technique proposée dans le cadre de l'intervention (chapitre 7). Dans tous les cas, la fourniture d'assistance technique se limitera aux fonctions qui sont, par nature, temporaires.

3 Planification opérationnelle

3.1 Objectif général

L'objectif général est : « Améliorer le pilotage stratégique de la politique nationale de déconcentration/décentralisation au niveau régional et central ».

Il reste inchangé par rapport à la fiche d'identification.

3.2 Objectif spécifique

L'objectif spécifique est : « Les activités de planification, de gestion, de coordination, d'appui technique et de suivi-évaluation du MATCL dans le cadre de la mise en œuvre de la politique nationale de déconcentration/décentralisation sont opérationnelles, efficaces et durables ».

Il reste inchangé par rapport à la fiche d'identification.

3.3 Résultats attendus

Les résultats sont définis en tenant compte du PNACT III et de ses propres résultats. Le lien avec le PNACT III est mentionné pour chaque résultat ce qui ne signifie pas que la présente intervention appuie l'entièreté des résultats spécifiques du PNACT III. Il s'agira dès lors toujours d'une partie ou de certains aspects du résultat et de ses activités.

Les résultats ne sont pas définis selon une approche spécifique par acteur. D'un côté, chaque résultat exigera la mobilisation et l'engagement d'un ensemble d'acteurs ou de directions/services. D'un autre côté, un nombre limité d'acteurs clés du MATCL est identifié par résultat. On mentionne également les acteurs limitrophes, c'est-à-dire ceux qui joueront un rôle dans l'atteinte des résultats, bien que dans une moindre mesure que les acteurs principaux.²⁷

3.3.1 Résultat 1

Résultat 1 : « Le MATCL a renforcé sa capacité d'améliorer la performance des représentants de l'État dans l'exercice de leur tutelle (assistance, conseil et contrôle de légalité) des CT »

Voir PNACT III, Résultat 6 (également Résultat 7, Act 2a et Résultat 4, Act 3a et Act 5c&d)

Motivation du Résultat 1:

L'analyse a démontré que l'appui conseil, le contrôle et la déconcentration sont actuellement trop faibles pour permettre un appui aux CT et le suivi des CT. Dans cette phase de post CCC (Centre de Conseil Communal)²⁸, le dispositif d'appui technique aux CT repose entre autre sur l'assistance et conseil (ou appui conseil)²⁹, ainsi que sur le contrôle des services déconcentrés de l'État. Une meilleure performance de l'appui aux

²⁷ Dans des cas précis, ces acteurs pourraient bénéficier d'appui s'il s'agit de contribuer à décentraliser et déconcentrer.

²⁸ dont l'abolition date de fin 2007

²⁹ Divers textes utilisent à la fois appui conseil, ou assistance et conseil. Ce document utilise les 2 notions au même titre

collectivités dépend de plusieurs aspects, dont une déconcentration et une inspection plus performante et une meilleure organisation des services déconcentrés conduits par les représentants de l'État. Les services centraux clés pour améliorer la déconcentration et la performance des représentants de l'État sont à la fois la Cellule d'Appui à la Déconcentration et la Décentralisation, la Direction Nationale de l'Intérieur et l'Inspection de l'Intérieur.

Les activités de ce résultat visent à la fois à renforcer la gestion interne de ces services, toujours en collaboration avec le Commissariat de Développement Institutionnel ainsi que la mise en œuvre de leur mandat vis-à-vis d'autres entités, organisations et organismes (c'est-à-dire vis-à-vis des représentants de l'État, les services à déconcentrer et les CT).

La déconcentration est un processus en cours actuellement, bien que les dispositifs techniques pour renforcer les capacités des RE dans leur rôle ne soient pas finalisés³⁰. Dès lors, la présente intervention appuiera en premier lieu l'élaboration d'un plan de déconcentration, ainsi que la clarification des dispositifs techniques (p.e. les rôles et mandats des pôles de services techniques). Un fonds sera ensuite mobilisé pour appuyer matériellement ce dispositif technique et le plan de déconcentration. Le plan devra permettre de rendre prioritaires certaines actions et l'aire géographique dans laquelle ces actions seront entreprises. En effet, appuyer l'entièreté du pays ne cadre pas avec la mission et les moyens de cette intervention.

L'inspection de l'intérieur n'a en ce moment ni les moyens, ni les outils performants, ni les capacités pour contrôler les RE et les CT. La dimension de contrôle et de suivi des recommandations (exercé par l'Inspection de l'Intérieur, mais également par les Représentants de l'État) est la contrepartie de l'appui conseil dans une démarche où l'on renforce le MATCL dans sa capacité d'améliorer la performance des représentants de l'État dans l'exercice de la tutelle (l'assistance, conseil et contrôle de légalité) des CT.

Le premier résultat de cette intervention contribue de façon spécifique au résultat 6 du PNACTIII, à savoir « Les services de l'État assistent et contrôlent plus efficacement les Collectivités Territoriales ». Le résultat et ses activités sont de plus liés à certains aspects d'autres résultats du PNACT III (Résultat 7, Act2a et Résultat 4, Act 3a et Act 5c&d), ce qui est logique vu l'interconnexion entre les différents résultats.

Les activités et les actions sont décrites de façon plus détaillée (ci-dessous). Dans un esprit d'échange et de renforcement mutuel entre cette intervention et l'appui à la décentralisation de la région de Koulikoro (voir titre 2. stratégie de l'intervention), il y aura un lien et une possibilité d'échange mutuel clair entre les deux appuis pour certaines activités (par exemple en ce qui concerne l'appui à l'inspection de l'intérieur).

3.3.2 Résultat 2

Le Résultat 2 est « Les capacités techniques du MATCL sont durablement renforcées pour assurer ses missions dans la mise en œuvre du PNACT III en particulier pour la concertation avec les départements sectoriels et le renforcement de la qualité des services publics des CT».

Voir PNACT III, Résultat 4 (Act 1, Act 5(a&d)) (également Résultat 2, Act 4 (a&c)) et Résultat 7 (act 3)

Motivation du résultat 2

³⁰ Il s'agit entre autres des pools de services techniques et leur organisation.

Le PNACT III, document essentiel dans le pilotage de la décentralisation et de la déconcentration, doit être mis en œuvre par un ensemble d'acteurs au sein du MATCL. La Direction Nationale des Collectivités Territoriales est un acteur clé dans la décentralisation. Appuyer sa gestion interne, ainsi que les deux axes spécifiques décrits ci-dessous, renforcera la capacité du MATCL dans la mise en œuvre du PNACT III.

Le premier axe concerne la concertation et la collaboration avec des départements (ministères) sectoriels. Le lien se fait avec le résultat 7 du PNACT III³¹. En 2010, une partie importante des ressources de l'éducation seront décentralisées, ce qui représente une opportunité particulière pour la décentralisation au Mali. Les ressources des CT augmenteront de façon considérable. Il sera important de saisir cette opportunité pour la consolider, la renforcer, afin que cette expérience puisse être approfondie et reproduite.

Cette intervention vise à saisir et à appuyer des opportunités permettant l'opérationnalisation de la concertation et la collaboration avec les départements sectoriels pour l'appui à la décentralisation. Cet appui est au cœur de la transversalité de la décentralisation. Il doit donc également tenir compte du Plan d'Action Gouvernemental pour l'Amélioration et la Modernisation de la Gestion des Finances Publiques (PAGAM/GFP). Un nouveau plan est en cours de préparation (janvier 2010).

Le deuxième axe vise un appui particulier au renforcement de la qualité des services publics des CT. L'objectif final de la décentralisation est l'amélioration des services publics pour la population, c'est-à-dire non seulement l'accès, mais également la qualité des services fournis. Cet aspect est abordé dans le résultat 4 du PNACT III, intitulé « Les services rendus aux populations sous maîtrise ouvrage des Collectivités Territoriales sont plus utiles et plus durables ». Le PNACT III³² souligne l'importance de concevoir et fournir des services de qualité aux populations. La présente intervention appuie la promotion d'un esprit de service au « public-client » et de la culture du résultat pour les prestations des services. Cet appui aura un impact dans différents domaines et secteurs et permettra à l'intervention d'établir un lien d'appui et d'échange avec l'appui à la décentralisation de la région de Koulikoro. La qualité des services publics concerne entre autre aussi la dimension de développement économique et le développement d'approches (comme des études préalables etc.) pour assurer que les investissements et services rendus sont utiles et bénéfiques pour la population. Toujours dans l'esprit de vouloir améliorer la qualité des services publics, le développement de cadres juridiques pour des partenariats divers sera appuyé.

3.3.3 Résultat 3

Le résultat 3 est « Le MATCL dispose des instruments efficaces et durables de coordination et de suivi/évaluation pour améliorer son leadership sectoriel »

Voir PNACT III, Résultat 7

Motivation pour le résultat 3

L'analyse démontre la complexité croissante de la décentralisation au Mali. Les dispositifs et outils se multiplient, les acteurs nationaux et internationaux sont nombreux, le défi de la transversalité de la décentralisation reste posé et le suivi des appuis et du fonctionnement des acteurs est à améliorer. Le MATCL est invité à jouer un rôle plus important dans la coordination des acteurs, le suivi et le dialogue politique. La présente

31 (activité 3 et voir aussi en lien avec résultat 2, activité 4).

32 L'Aspect de services publics de qualité est aussi soulevé par le document d'identification des besoins d'Assistance technique pour la DNCT sur la période 2010-2015.

intervention envisage d'appuyer le MATCL pour obtenir des instruments fonctionnels qui lui permette de jouer ce rôle de façon informée et qui s'appuie sur des analyses.

La Cellule de Planification et de Statistiques joue un rôle essentiel pour le suivi, l'évaluation et la coordination dans différents ministères sectoriels au Mali (voir pour l'éducation). La CPS rattachée au MATCL mérite d'être appuyée afin de permettre au MATCL de renforcer la qualité des données et analyses sectorielles. Les indicateurs du secteur doivent non seulement être rationalisés, mais également développés. Cette tâche est confiée à la CPS qui s'appuiera sur les services techniques (comme par exemple la DNCT) pour la mettre en œuvre. Un système de gestion d'information sectoriel (SGI) cohérent qui répond aux multiples exigences (de connaissance sectorielle, des acteurs nationaux et les partenaires techniques et financiers) devrait être appuyé et renforcé. Un tel système permettra une meilleure planification stratégique et budgétaire qui facilitera ainsi la tâche des acteurs concernés.

Un appui à la coordination, le suivi et l'évaluation facilitera la continuation des dynamiques récemment lancées comme la revue sectorielle, un instrument important pour les appuis budgétaires dans le secteur. Il permettra également au MATCL de renforcer et mieux structurer ses relations avec ces partenaires (nationaux et internationaux).

3.4 Activités à mettre en œuvre

Pour chaque résultat, les activités à mettre en œuvre sont décrites. Les actions spécifiques indiquent la portée et l'orientation des différentes activités.

La gestion interne de plusieurs services sera renforcée. Ce renforcement reposera sur les outils et les formations développés et prévus par le Commissariat de Développement Institutionnel (CDI). La présente intervention assiste le MATCL à les mettre en œuvre dans son ministère. Tout renforcement des capacités générales des fonctionnaires sera conçu en concertation avec le CDI. La dimension genre sera une dimension transversale à prendre en compte dans chaque activité, y compris celle de renforcement des capacités. Certaines activités traiteront spécifiquement de la question du genre.

3.4.1 Activités à mettre en œuvre pour atteindre le résultat 1

Résultat 1. Le MATCL a renforcé sa capacité d'améliorer la performance des représentants de l'État dans l'exercice de la tutelle (assistance, conseil et contrôle de légalité) des CT.

Trois activités seront menées et, pour chacune d'elles, le lien approprié avec le PNACT III est mentionné.

3.4.1.1 Activité 1.1.

Renforcer et accompagner l'opérationnalisation des dispositifs techniques pour renforcer les capacités des représentants de l'État dans l'assistance et le conseil³³ aux CT.

(Voir PNACT III // Résultat 6/Act 2 ; Résultat 7/Act 2 (a))

- Appuyer l'élaboration, la concertation sectorielle et l'adoption du cadre définissant les mandats, l'organisation et le fonctionnement opérationnel. (voir le point se référant au cadre des « pools services techniques ») ;
- Elaborer les textes précisant les contenus de l'assistance et le conseil des STD, les règles de mobilisation pour la rendre plus opérationnelle (PNACT R6, Act 2(e), voir lien avec R2, Activité) ;
- Concevoir et diffuser des outils de travail (comme par exemple les grilles d'appréciation PTAT; les grilles d'évaluation des requêtes d'appui technique; les grilles d'appréciation de la conformité des dossiers de financement DAT, les modalités de fonctionnement avec les STD etc.) ;
- Formation des services techniques déconcentrés (STD) et représentants de l'Etat pour mettre en œuvre leur mission dans le cadre du dispositif technique d'assistance et de conseil (en concertation avec le CDI (*voir PO-PDI*)) ;
- Appuyer le MATCL dans la mise en œuvre des actions lui incombant dans le PO-PDI (càd Formation/accompagnement en action des cadres du MATCL). A ce niveau, le MATCL doit identifier des formations considérées comme prioritaires pour ses cadres.

3.4.1.2 Activité 1.2.

Appuyer la DNI et la CADD dans leur gestion interne, leur évolution institutionnelle et la mise en œuvre de la déconcentration.

Cette activité doit être menée en concertation étroite et particulière avec le CDI.

- Développer, appliquer des outils de planification, organisation et suivi de travail (gestion interne) ;
- Formation des cadres et des agents ainsi que leur appui matériel ;
- Appuyer la DNI dans la gestion, le suivi et l'appui aux représentants de l'Etat (RE) (y compris la gestion des carrières ; les formations/accompagnement aux RE pour renforcer la tutelle (en collaboration avec CDI)) ;
- Appuyer l'élaboration d'un plan opérationnel pour la déconcentration (sous l'impulsion de la CADD) ;
- Appuyer la mise en œuvre et le suivi du plan pour la déconcentration du MATCL (Appui matériel et technique).

3.4.1.3 Activité 1.3.

Renforcer les capacités de l'Inspection de l'Intérieur dans sa mission de contrôle des RE et des CT

Sous-Activité 1.3.1. Renforcer la gestion interne de l'inspection de l'intérieur

- Outils de planification des inspections et des missions et de suivi des performances de l'inspection ;
- Soutenir les missions d'inspection ;
- Développer un plan pour le financement durable des missions et leur prise en compte dans le budget de l'État ;
- Formation/accompagnement en action (inspection et structures déconcentrées³⁴).

Cette sous-activité doit être menée en concertation étroite et particulière avec le CDI.

Sous Activité 1.3.2. Développer un système d'évaluation des performances des Représentants de l'État (RE) et un système d'appui au rôle de contrôle des RE

Développer/renforcer et suivre la mise en œuvre des outils: par ex. le canevas d'inspection (pour les représentants de l'État et les CT); les cahiers de charges et les manuels pratiques pour l'inspection ;

Améliorer la concertation et la coordination avec les structures chargées du contrôle des Services Publics et lancer un outil dynamique qui permettra de faire le lien avec les inspections sectorielles (voir les STD - sectoriels) et améliorer les inspections conjointes interministérielles³⁵ ;

Mettre en place au niveau des représentations de l'État un système qui permet d'avoir une meilleure compréhension du fonctionnement des structures sous l'autorité des RE et de procéder à une évaluation des résultats de la tutelle (voir entre autre les activités financées sur la dotation d'appui technique³⁶) (en collaboration avec la DNI (voir gestion carrière) et la CPS afin d'assurer le lien avec le SGI sectoriel) (*voir R6,Act 1(d) PNACTIII*) ;

Assurer la diffusion des recommandations/enseignements des inspections.

Sous-Activité 1.3.3. Développer un système d'inspection et d'évaluation des CT

Il s'agit d'actions parallèles à celles décrites ci-dessus, mais à l'attention des CT.

Acteurs principaux du MATCL pour R1.: DNI, CADD, Inspection de l'intérieur

34 Quelques formations de base semblent nécessaires pour permettre une plus grande performance, par exemple en aptitude informatique. Les inspecteurs ont des portables qui doivent leur permettre de saisir immédiatement les données du terrain, néanmoins certains sont obligés de passer par l'intermédiaire des rapports écrits. Ceci nuit à l'efficacité du service de l'Inspection.

35 Au niveau de la Primature il y a des réunions de coordination des structures de contrôle. Ceci permet d'identifier les besoins d'équipes conjointes et doit contribuer à un meilleur partage des conclusions et meilleure organisation des missions de suivi des recommandations d'inspection. Le système mérite être renforcé d'avantage. (voir par ex. par un outil informatique qui permet de faire le lien entre les différentes structures de contrôle).

36 Une note technique à l'attention du Ministre à ce propos est en cours de préparation. La présente intervention peut appuyer la mise en œuvre du système.

Acteurs limitrophes du MATCL pour R1: DNCT, RE

3.4.2 Activités à mettre en œuvre pour atteindre le résultat 2

Résultat 2. Les capacités techniques du MATCL sont durablement renforcées pour assurer ses missions dans la mise en œuvre du PNACT III, en particulier pour la concertation avec les départements sectoriels et le renforcement de la qualité des services publics des CT.

Trois activités seront menées et pour chacune d'elles le lien approprié avec le PNACT III est mentionné.

3.4.2.1 Activité 2.1.

Appuyer la DNCT dans son évolution institutionnelle en matière de gestion interne (*Résultat 7, Act 3 du PNACT*)

Cette activité doit être menée en concertation étroite et particulière avec le CDI.

- Développer/ appliquer des outils de planification et d'organisation/suivi du travail en interne de la DNCT (tableaux de bords, réunion et suivi du personnel, ...);
- Appuyer les cadres de la DNCT dans la maîtrise des méthodes et des outils de coordination et de programmation des activités de la DNCT ;
- Accompagner la mise en œuvre du plan de formation des agents de la DNCT (en concertation avec le CDI ; plus de formations pointues pour le staff de la DNCT) et du plan de communication ;
- Appuyer la déconcentration de la DNCT/GR - Préfet (matériel: pour mémoire voir résultat 1).

3.4.2.2 Activité 2.2.

Opérationnaliser la concertation et la collaboration avec les départements sectoriels pour l'appui à la décentralisation (*PNACT III : Résultat 7, Act 3(c) ; Résultat 2, Act 4(a&c) ; aussi R4, Activité 5 a&d*)

- Appuyer la DNCT dans l'animation et l'amélioration des performances (amélioration de préparation, suivi des recommandations, ...), des instances de concertation avec les départements sectoriels (Comité Technique de Transfert des Compétences et Ressources ; Comité National des Finances Locales)
- Elaborer des textes précisant les contenus de l'assistance et le conseil des STD, les règles de mobilisation (afin de la rendre plus opérationnelle); (*PNACTIII: R6, Act 2 (e)*) (*Voir aussi activité 1.1. de ce CL*) *Voir aussi PADK II.*
- Appuyer la conception et la diffusion d'outils avec les départements sectoriels (éducation, développement rural, environnement, élevage, .) à l'attention des CT.

Il s'agit de développer des outils opérationnels d'appui, comme par exemple des guides précisant le rôle des acteurs, les modalités de gestion des compétences transférées, les conventions qui engagent les CT (voir les comités de gestion), les outils de gestion de personnel, la gestion d'information et les manuels, etc. Il pourrait s'agir des outils pour les secteurs « classiques » afin de consolider les acquis dans ces secteurs, mais aussi des secteurs non classiques afin de renforcer l'implication des CT dans ces secteurs.

- Appuyer la mise en place de façon concertée (Ministères sectoriels, MEF, élus, ...) des critères territoriaux (voir différentes dimensions) d'affectation des ressources transférées afin d'assurer la cohérence (y compris l'accompagnement -information, outils, support à diffuser- des CT).
- Appuyer le mécanisme de mobilisation, de gestion et de contrôle des ressources sectorielles (assurer la prévisibilité et la mise à disposition dans les délais prévus : inscription dans la loi des finances et dans les budgets primitifs et additionnels des CT ; identifier les unités fonctionnelles et le chapitre dans la loi des finances ; reddition des comptes des CT) (voir lien PADK II et inspection).
- Développer les supports de gestion au partenariat CT, STD et Ministères sectoriels, ceci dans le cadre de transferts de compétences (contrats d'objectifs, contrat-programme, cahier des charges pour transfert, ...) (en lien avec activité 2.2.) (voir lien PADK II).

Ces actions doivent être menées, non seulement en étroite collaboration avec les ministères sectoriels, mais également en tenant compte du Plan d'Action Gouvernemental pour l'Amélioration et la Modernisation de la Gestion des Finances Publiques (PAGAM/GFP). Un nouveau plan est en préparation (janvier 2010). Les « effets » stratégiques sont validés et, pour chaque « effet », un groupe de travail est identifié. Le quatrième effet stratégique concerne la déconcentration et la décentralisation, la DNCT préside les sessions de travail pour ce groupe.

3.4.2.3 Activité 2.3.

Appuyer et renforcer les capacités des cadres de la DNCT pour accompagner les CT dans l'amélioration de la qualité des services publics à leur population.

Pour cette activité, une attention particulière sera donnée aux dimensions genre et droit des enfants. Assurer la qualité de services publics peut entraîner des initiatives et des actions différenciées pour les femmes, les hommes et les enfants dont il sera tenu compte dans cette activité.

Un lien opérationnel sera clairement établi avec l'appui à la décentralisation de la région de Koulikoro et cette activité.

Sous-activité 2.3.1. Appuyer la DNCT à développer dans les CT l'esprit de service au "public-client" et la culture du résultat pour la fourniture de services (accessibilité, qualité, délai)

- Elaboration et diffusion d'instructions précisant les obligations et les

performances attendues des collectivités territoriales en matière de fourniture de services aux populations (accès, qualité, délai);

- Elaboration et édition d'un Guide Pratique de Gestion des Services à l'usage des élus et des agents des collectivités territoriales clarifiant les critères d'évaluation des services rendus ;
- Elaborer, entre autre en collaboration avec le CFCT, un programme de formation pour les acteurs (agents, élus des collectivités territoriales, RE et STD) sur la gestion des services publics aux populations ;
- Mettre en place la gestion axée sur les résultats pour la fourniture par les collectivités territoriales de services publics aux populations (entre autre avec CPS/ CDI) en collaboration avec les Ministères sectoriels ;
- Capitaliser les expériences d'amélioration de la qualité des services publics (tirer des leçons, assurer le suivi et la démonstration, en particulier en collaboration avec l'appui à Koulikoro) ;
- Pour appuyer la qualité des services publics des CT, entre autre dans le cadre du développement régional (en lien avec l'appui à la décentralisation de la région de Koulikoro), des documents de référence comme des schémas d'aménagement de territoire sont importants. Plusieurs régions entreprennent des améliorations de leur Schéma Régional d'Aménagement du territoire. Toutefois, à ce jour, un schéma national n'est pas disponible bien que ce soit le mandat de la DNAT. Développer un tel schéma va au-delà des moyens de cette intervention. Néanmoins, une étude pour capitaliser les expériences régionales et produire des termes de référence pour développer un Schéma National d'aménagement du territoire pourra être lancé, ainsi que la mise en cohérence du schéma régional d'Aménagement de Koulikoro et le schéma national d'aménagement du territoire une fois élaboré.
- Cette activité est en lien direct avec le Résultat 4, activité 1 du PNACT III. En même temps, il faut remarquer que cette intervention ne couvre pas la totalité de l'activité du PNACT III. Les formations mentionnées dans le PNACT III ne sont par exemple pas prévues ici. L'activité de cette intervention se concentre sur l'élaboration des outils, des programmes, des systèmes.

Sous-Activité 2.3.2. Appuyer le développement de cadres de collaboration et de contrats d'objectifs entre niveaux territoriaux centrés sur la qualité des services rendus aux populations (voir PNACT III, R4, Act 2)

- Réflexion, recherche (y compris production- édition) ;
- Animation-dissémination (approches, collaboration avec les structures sur le terrain ; centre de formation des collectivités territoriales ; RE, STD, CT ; le niveau régional doit atteindre le niveau local)).

Acteurs principaux du MATCL pour R2. : DNCT / CADD / Cabinet MATCL

Acteurs limitrophes du MATCL : DNAT, CFCT (voir 2.3.)

3.4.3 Activités à mettre en œuvre pour atteindre résultat 3

Résultat 3 : Le MATCL dispose des instruments efficaces et durables de coordination et de suivi/évaluation pour améliorer son leadership sectoriel

3.4.3.1 Activité 3.1.

Renforcer la gestion interne de la CPS et ses relations fonctionnelles avec les autres structures du MATCL

- Appuyer l'élaboration de la programmation annuelle et l'exercice de budgétisation ;
- Appuyer l'organisation de la communication entre les unités ;
- Clarifier le mandat, l'organisation des relations fonctionnelles, développer un système de collaboration avec les autres directions (entre autres avec la DNCT et la CADB (pour la coordination des ONG)) ;
- Mettre à disposition les moyens pour des missions afin d'atteindre le Résultat (la mission de la CPS) ;
- Appuyer la production/édition des rapports nécessaires et l'organisation y afférente (aussi la diffusion) ;

Cette activité doit être menée en concertation étroite et particulière avec le CDI.

3.4.3.2 Activité 3.2

Renforcer la fonctionnalité d'un système de gestion d'information sectoriel cohérent.

Sous-activité 3.2.1. Définir, approfondir, suivre les indicateurs sectoriels

- Etudier les indicateurs sectoriels, le lien entre les indicateurs de programmes et de projets (de l'État et des PTF) ;
- Proposer des systèmes pour améliorer la gestion de l'information sectorielle ;
- Assurer l'intégration de la dimension "genre" dans les indicateurs et le suivi ;
- Etablir un cadre de collaboration avec les directions techniques (voir surtout DNCT, mais aussi CADB (pour activité des ONG), DNI (pour système de suivi des RE) et les autres partenaires (PTF) pour améliorer les indicateurs sectoriels. (également Activité 3.3.)

Sous-Activité 3.2.2. Organiser l'information, le suivi et évaluation des projets/programmes dans le secteur

- Installation d'un système dynamique d'information des projets/programmes (par ex. SIG) ;
- Système de suivi des projets/programme : mise en place du système étudié – (menor³⁷ ou autre) avec planification du suivi, missions de suivi, étude sur la durabilité du système (missions) et préparation des prévisions budgétaires dans le cadre du cycle de budget (en collaboration avec DNCT et CADB) ;
- Intégrer la sensibilité au genre dans les systèmes de suivi.

Sous-Activité 3.2.3. Appuyer la préparation et l'organisation de la Revue Sectorielle

- Appuyer la coordination entre les entités impliquées dans la préparation, ... ;
- Faciliter des études sectorielles (sur base d'accords pris dans les cadres de concertations techniques; Termes de Référence conjointement approuvés).

Sous-Activité 3.2.4. Renforcer la CPS et la DAF dans la planification et la budgétisation qui se base sur le un système sectoriel de gestion d'information

- Appuyer/coordonner la planification (processus basé sur une information de qualité) ;
- Appuyer le cycle de budget (voir aussi CDMT et le lien entre la CPS et la DAF pour le CDMT).

3.4.3.3 Activité 3.3.

Accompagner et améliorer la coordination sectorielle :

- Appuyer le MATCL dans la préparation des réunions de coordination, le dialogue politique, la programmation ;
- Améliorer l'accessibilité aux données pour les acteurs sectoriels (entre autres le niveau local - les CT, ainsi que les PTF et les partenaires) ;
- Appuyer l'organisation des "groupes techniques thématiques" avec les partenaires sectoriels (remarque: les secrétariats peuvent être partagés, par exemple une direction du ministère ou un PTF selon le thème/intérêt, ..). Voir également: le cadre de collaboration avec les directions techniques (DNCT, CADB ...) et les autres partenaires (PTF) pour les indicateurs sectoriels ;

37 MENOR : Monitoring Externe National vers les Résultats.

- Promouvoir la participation des structures locales à la coordination sectorielle ;
- Etudier techniquement les types de collaboration des PTF existantes et contribuer à la réflexion sur l'amélioration de ces cadres de collaboration (par exemple: le pool de l' AT).

Acteurs principaux du MATCL pour R3: CPS, Cabinet MATCL

Acteurs limitrophes du MATCL : DNCT, DAF, CADB, DNI, DNAT

3.5 Indicateurs et sources de vérification

L'analyse (titre 1) a indiqué qu'un système de gestion d'information sectoriel n'existe pas, alors que, d'une part, on dispose d'une multitude de cadres et d'instruments avec des indicateurs et, d'autre part, on constate des difficultés au niveau du rapportage, de l'intégration et de la qualité des données.

Au niveau du résultat 3 de la présente intervention, des actions spécifiques visent à renforcer le système sectoriel de gestion de l'information et du suivi/évaluation. L'intervention cherche à utiliser au maximum les indicateurs déjà identifiés dans d'autres cadres et à créer des synergies en utilisant ceux jugés pertinents.

Leur nombre est élevé, mais ils sont presque tous repris de rapports disponibles. Les indicateurs proviennent des cadres suivants: le CSCRP, le PNACT 3, le PARADDER, l'arrangement spécifique pour le secteur³⁸. Les sources de vérification indiquent les documents et cadres pertinents. Il est évident que les indicateurs ci-dessous devraient, dans le cadre du résultat 3 de l'intervention, être mis à jour et renforcés. Par ailleurs, une étude de base au démarrage du projet vérifiera la pertinence des indicateurs choisis et leur valeur de référence. Cette étude apportera attention particulière aux choix des indicateurs pour le suivi du genre.

	Indicateurs	Sources de vérification
Objectif général Améliorer le pilotage stratégique de la politique nationale déconcentration/décentralisation au niveau régional et central	(1) Evolution des dotations financières et exécutions financières en faveur des CT (2) Revue sectorielle satisfaisante et bonne qualité du dialogue sectoriel et politique	Rapport Comité Pilotage et rapport de la revue sectorielle, PARADDER (7.2) Revue sectorielle/ rapport projet / rapport des PTF et acteurs sectoriels
Objectif Spécifique Les activités de planification, de gestion, de coordination, d'appui technique et de suivi-	Nombre de documents de planification de qualité, intégrant les approches sectorielles et axés sur les résultats	CPS/MATCL ; DAF/MATCL CDMT, loi de finance, Projet : système de gestion d'information

38 Voir également pour les indicateurs la base OISE et les critères pour les droits de tirage (ANICT).

évaluation du MATCL dans le cadre de la mise en œuvre de la politique nationale de déconcentration/décentralisation sont opérationnelles, efficaces et durables	Planification budgétaire de qualité sur base des données sectorielles Administration plus moderne au sein du MATCL	Baseline, Evaluation mi-parcours du projet, évaluation finale
Résultat 1. Le MATCL a renforcé sa capacité d'améliorer la performance des représentants de l'État dans l'exercice de la tutelle (l'assistance, conseil et contrôle de légalité) des CT	% de CT inspectées Evolution dans la déconcentration du MATCL % de CT consultées se déclarant satisfaites de la disponibilité et de la qualité des appuis des STDs	PNACT III (11) Rapport MATCL PNACT III (13), PARADDER (6.1 en 6.2.)
Résultat 2. Les capacités techniques du MATCL sont durablement renforcées pour assurer ses missions dans la mise en œuvre du PNACT III en particulier pour la concertation avec les départements sectoriels et le renforcement de la qualité des services publics des CT	Quantité et qualité de l'appui fournis (par MATCL) à la mise en œuvre de l'instruction N°08-0003/PM-RM du novembre 2008 (relatif au transfert de ressources) Nombre de rencontres de concertation avec les départements sectoriels	Rapport Commission interministérielle ; rapport d'activités de la DNCT, rapport d'activités / annuel projet PV de rencontres
Résultat 3. Le MATCL dispose des instruments efficaces et durables de coordination et de suivi/évaluation pour améliorer son leadership sectoriel	% d'outils informatisés pour le suivi et l'évaluation Suivi des réunions de concertation (revue sectorielle, CNO, Panel) Tenue de la revue sectorielle	Rapports des commissions techniques, CPS (rapports) ; rapports annuels Rapport des réunions de concertations ; rapport d'activité projet (13) PNACT III (16)rapport de la revue annuelle

3.6 Acteurs intervenant dans la mise en œuvre

Les acteurs intervenant sont des entités du MATCL. Pour chaque résultat, on identifie les acteurs principaux du MATCL, ainsi que les acteurs limitrophes. Ces derniers joueront un rôle dans l'atteinte des résultats, bien qu'à moindre échelle que les acteurs principaux.

Résultat 1.

Acteurs principaux du MATCL.: DNI, CADD, Inspection de l'intérieur

Acteurs limitrophes du MATCL: DNCT, RE

Résultat 2.

Acteurs principaux du MATCL: DNCT, CADD

Acteurs limitrophes du MATCL: DNAT, CFCT (voir 2.3.)

Résultat 3.

Acteurs principaux du MATCL: CPS, Cabinet MATCL

Acteurs limitrophes du MATCL: DNCT, DAF, CADB, DNI

4 Ressources

4.1 Ressources financières

Contribution belge : 3.5 millions d'euros.

Contribution malienne évaluée à 101.100 euros.

Il s'agit de :

- Mise à disposition / Loyer bureaux et frais ($350\text{€} \times 162\text{mois} = 56.700\text{ euros}$) ;
- Carburant (prévu par le projet de façon dégressive (pour l'inspection et la CPS), le solde étant à prévoir par l'Etat malien : 12 mois) ($12\text{mois} \times 1000\text{euros} = 12.000\text{euros}$) ;
- Salaire du responsable national ($900\text{€} \times 36\text{mois} = 32.400\text{euros}$)

Ce qui représente un total de 101.100 euros.

Le budget indicatif de la contribution belge inclut des budgets spécifiques pour l'implémentation d'actions positives ou transversales en matière de genre. Dans un souci de lisibilité, ils ne sont pas mis en exergue dans le budget consolidé mais ils sont identifiés dans la description des activités faite au chapitre 3.

Le budget suit les résultats et activités présentés dans la planification opérationnelle du chapitre 3 et dans le cadre logique présenté au chapitre 7. Certaines activités ont néanmoins été présentées en plusieurs lignes budgétaires selon les exigences de suivi financier (notamment pour identifier le mode de gestion et les acteurs impliqués dans l'exécution de chaque ligne budgétaire).

Le budget est présenté ci-dessous.

Rendre opérationnel, efficace et durables les activités de planification, de gestion, de coordination, d'appui technique et de suivi-évaluation du MATCL dans le cadre de la mise				2.542.580,00	72,65%	527.870,00	794.530,00	830.880,00
Résultat1 : le MATCL a renforcé sa capacité d'améliorer la performance des représentants de l'Etat dans l'exercice de la tutelle des CT				808.560,00	23,10%	126.500,00	263.600,00	337.600,00
A	01							
A	01	01	Renforcer et accompagner l'opérationnalisation du cadre juridique des pools services techniques pour renforcer les capacités des représentants de l'état dans l'appui conseil aux CT	120.000,00		13.000,00	69.500,00	37.500,00
A	01	02	Appuyer la DNI et la CADD dans sa gestion interne, son évolution institutionnelle et la mise en œuvre de la déconcentration	390.000,00	-	-	109.500,00	222.500,00
A	01	03	Renforcer les capacités de l'Inspection de l'Intérieur dans sa mission de contrôle des RE et des CT	221.260,00		36.200,00	84.600,00	77.600,00
A	01	04	Appui Technique au Résultat 1	77.300,00		77.300,00	-	-
Résultat 2. Les capacités techniques du MATCL sont durablement renforcées pour assurer ses missions dans la mise en œuvre du PNACT3				772.380,00	22,07%	199.410,00	231.250,00	218.600,00
A	02	01	Appuyer la DNCT dans son évolution institutionnelle en matière de gestion interne	77.000,00		17.000,00	25.000,00	25.000,00
A	02	02	Opérationnaliser la concertation et la collaboration avec les départements sectoriels pour l'appui à la décentralisation	15.000,00		2.000,00	5.000,00	5.000,00
A	02	03	Appuyer et renforcer les capacités des cadres de la DNCT pour accompagner les CT dans l'amélioration de la qualité des services publics à leur population.	49.000,00		3.000,00	18.000,00	19.000,00
A	02	04	Appui Technique au Résultat	631.380,00		177.410,00	183.250,00	169.600,00
Résultat 3. Le MATCL dispose des instruments efficaces et durables de coordination et de suivi/évaluation pour améliorer son leadership sectoriel				961.640,00	27,48%	201.960,00	299.680,00	274.680,00
A	03	01	Renforcer la gestion interne de la CPS et ses relations fonctionnelles avec les autres structures du MATCL	161.400,00		32.800,00	51.400,00	48.400,00
A	03	02	Renforcer la fonctionnalité d'un système de gestion d'information sectorielle cohérent	172.000,00		29.000,00	64.000,00	46.000,00
A	03	03	Accompagner et améliorer la coordination sectorielle	55.000,00		13.000,00	17.000,00	13.000,00
A	03	04	Appui Technique au Résultat	573.240,00		127.160,00	167.280,00	167.280,00
X Réserve budgétaire (max 5% * total activités)				47.535,00	1,36%	-	15.845,00	15.845,00
X	01		Réserve budgétaire	47.535,00	1,36%	-	15.845,00	15.845,00
X	01	01	Réserve budgétaire COGESTION	47.535,00		-	15.845,00	15.845,00
X	01	02	Réserve budgétaire REGIE					
Z Moyens généraux				909.885,00	26,00%	246.080,00	257.730,00	224.730,00
Z	01		Frais de personnel	614.625,00	17,56%	144.290,00	174.840,00	174.840,00
Z	01	01	Assistance technique et gestion	586.425,00		138.650,00	166.380,00	166.380,00
Z	01	05	chauffeur	28.200,00		5.640,00	8.460,00	8.460,00
Z	02		Investissements	58.500,00	1,67%	58.500,00	-	-
Z	02	01	Véhicules	38.000,00		38.000,00	-	-
Z	02	02	Equipement bureau	3.600,00		3.600,00	-	-
Z	02	03	Equipement IT	12.900,00		12.900,00	-	-
Z	02	04	Aménagements du bureau	4.000,00		4.000,00	-	-
Z	03		Frais de fonctionnement	116.760,00	3,34%	23.040,00	36.140,00	36.640,00
Z	03	01	Bureau	-		-	-	-
Z	03	02	Services et frais de maintenance	6.000,00	-	2.000,00	1.500,00	1.500,00
Z	03	03	Frais de fonctionnement des véhicules	50.400,00	-	8.600,00	16.600,00	16.600,00
Z	03	04	Communication	33.600,00		8.000,00	9.600,00	9.600,00
Z	03	05	Fournitures de bureau	11.760,00		2.940,00	2.940,00	2.940,00
Z	03	06	Missions	12.500,00		1.000,00	5.000,00	5.000,00
Z	03	07	Autres frais de fonctionnement	2.500,00		500,00	500,00	1.000,00
Z	04		Audit et Suivi et Evaluation	120.000,00	3,43%	20.250,00	46.750,00	13.250,00
Z	04	01	Frais de suivi et évaluation	70.000,00	-	14.000,00	28.000,00	7.000,00
Z	04	02	Audit	25.000,00	-	-	12.500,00	-
Z	04	03	Backstopping CTB	25.000,00	-	6.250,00	6.250,00	6.250,00
TOTAL				3.500.000,00	100%	773.950,00	1.068.105,00	1.071.455,00

REGIE	2.191.805,00	
COGESTION	1.308.195,00	OK

-	-	-
-	-	-

4.2 Ressources humaines

Principes:

1. L'utilisation du genre masculin couvre à la fois les femmes et les hommes. Les femmes sont particulièrement encouragées à présenter leur candidature. La sélection devra tenir compte de l'égalité et de l'équilibre au niveau des ressources humaines.
2. L'assistance technique est un des moyens prévus par l'intervention pour accompagner les dynamiques de changement. Les ressources mises à disposition dans le cadre du programme concernent donc des fonctions non pérennes, destinées à impulser de nouveaux processus qui seront, à terme, intégrés dans le fonctionnement quotidien des structures appuyées.
3. Compte tenu de l'importance donnée au renforcement des capacités des acteurs, qui est au centre du programme, il s'agit de distinguer les activités d'assistance technique qui y concourent, de celles d'appui technique ou de tâches de gestion et d'appui à la mise en œuvre des interventions. Ces différents types de résultats et de niveau d'appui devront guider les rôles du personnel long terme affecté à l'intervention et par conséquent de leurs termes de références.
4. Pour cette raison, les ressources humaines mises à disposition sont physiquement mises au sein des institutions. Un seul assistant technique jouera un véritable rôle dans la gestion quotidienne de l'intervention, et ceci à côté de son rôle dans l'appui technique à différentes instances.
5. Le responsable national sera recruté par la partie malienne, après un appel à candidature et moyennant un avis de la CTB.
6. Le personnel international sera recruté par la CTB après un appel à candidature et moyennant avis de la partie malienne.
7. Le personnel recruté localement sera sélectionné avec la participation de la partie malienne (un représentant du MATCL).
8. Les termes de références de toutes les ressources humaines se trouvent en annexe (chapitre 7).

Les ressources humaines affectées au projet sont :

Pour la direction de l'intervention :

- Un(e) responsable national (42 mois)
- Un expert(e) en matière de réforme de l'Etat et en gestion. Il sera co-responsable (42 mois)

Pour l'appui technique :

- Un expert(e) en matière de décentralisation (42 mois)

- Un expert(e) spécialisé en suivi et analyse d'information et coordination sectorielle (36 mois)

Pour l'appui à la gestion seront recruté localement :

- un responsable administratif et financier (42 mois)
- trois chauffeurs

4.3 Ressources matérielles

Différents appuis matériels sont prévus dans la présente intervention et concernent plus spécifiquement le résultat 1 et 3³⁹.

Il s'agit des catégories suivantes :

- Un appui en ordinateurs/imprimantes/photocopieuse et programmes (software) (Résultat 1 et Résultat 3) (+/- 80.000 euros)
- Deux véhicules (Résultat 1 et Résultat 3) (+/-70.000 euros)
- Un fonds pour opérationnaliser le plan de la déconcentration (sur base d'un plan approuvé) (Résultat 1) (+/- 300.000 euros)
- Fonds pour documentation (Résultat 3) (+/-7.000 euros)

Des appuis au fonctionnement sont également prévus :

- Appui au fonctionnement pour les véhicules (Résultat 1 et 3) (+/- 66.000 euros ; pour une période de 2.5 ans qui par la suite devront être repris dans le budget national).
- Appui aux consommables bureautiques (Résultat 3) (+/- 14.400 euros)

³⁹ Des appuis comme appui à la publication, communication, formation etc. ne sont par repris ici. Il ne s'agit que des appuis en terme d'investissement et de quelques frais de fonctionnement.

5 Modalités d'exécution

5.1 Cadre légal et responsabilités administratives

Le cadre général est fixé par la Convention générale de coopération au développement du 28 février 2003 entre la République du Mali et le Royaume de la Belgique.

Pour la contribution de la Belgique, le cadre légal sera fixé par la Convention Spécifique relative à l'intervention, à signer entre le Mali et le Royaume de Belgique. Ce dossier technique et administratif sera annexé à la Convention Spécifique entre la partie malienne et la partie belge.

Le Ministère de l'Administration Territoriale et des Collectivités Locales (MATCL) assume le rôle de tutelle pour la partie malienne. A ce titre, il assume le rôle d'ordonnateur chargé de liquider et d'ordonnancer les dépenses. Il désignera comme ordonnateur délégué le Directeur Administratif et Financier du MATCL. Le pilotage stratégique est assuré par une Structure Mixte de Concertation Locale.

Pour la partie belge, la Direction Générale de la Coopération au Développement (DGCD) est l'entité administrative et financière responsable de la contribution belge à l'intervention. La partie belge confie la réalisation de ses obligations pour la mise en œuvre du projet à la CTB à travers une convention de mise en œuvre. A ce titre, la CTB désigne son Représentant Résident à Bamako pour assurer le conseil, la supervision et le contrôle régulier de l'exécution de la prestation et pour assumer le rôle de coordonnateur chargé d'approuver les dépenses du projet. Celui-ci peut déléguer une partie de ses prérogatives.

5.2 Responsabilités techniques

Le MATCL assurera la tutelle technique de l'intervention et sera responsable, pour la partie malienne, de l'exécution de l'intervention et de la réalisation des résultats en vue de l'atteinte des objectifs, entre autres.

La CTB sera responsable pour la partie belge de la réalisation des résultats en vue de l'atteinte des objectifs, entre autres à travers ses assistants techniques recrutés de façon transparente.

Le Responsable national et l'Assistant technique, Co-responsable, tous deux recrutés de manière transparente, partageront la responsabilité de la gestion technique journalière du projet, pour les activités/actions en cogestion. Ils devront préparer les plans opérationnels annuels des activités et tout autre document soumis à l'approbation des comités de suivi. Ils seront assistés par les autres assistants techniques.

Pour les activités/actions en régie, l'assistant technique international assure la gestion technique journalière en concertation avec la CTB (ResMali et Bruxelles).

5.3 Structures d'exécution et de suivi

5.3.1 Structures de pilotage

5.3.1.1 Composition et mandat de la Structure Mixte de Concertation locale

Pour le suivi stratégique de l'intervention, une Structure Mixte de Concertation Locale (SMCL) est mise en place. Elle est commune à l'intervention qui concerne l'appui à la décentralisation à la région de Koulikoro afin de favoriser les synergies et les cohérences entre les interventions, ainsi que de faciliter la rétro-information entre ces deux niveaux. Cette disposition traduit la vision d'un programme composé de plusieurs interventions destinées à renforcer l'ensemble du système.

Cette proposition est également dictée par le souci d'éviter la multiplication des structures, de construire sur les expériences du passé tout en limitant les contraintes.

5.3.1.2 Composition

Président de la SMCL:

La Présidence est assurée par le Ministre ou son Représentant. Celui-ci sera de préférence au niveau de son cabinet pour assurer que le pilotage stratégique de l'intervention ne soit pas entaché de conflits d'intérêt de la part des structures appuyées ou responsables de la mise en œuvre des activités.

Le PV de réunion est signé par le Président de la SMCL et le Représentant Résident de la CTB ou son représentant (les deux membres avec pouvoir décisionnel : Président et Représentant Résident).

Membres :

- le Représentant Résident de la CTB au Mali
- Président de l'ARK
- Le gouverneur de Koulikoro ou son représentant
- DAF du MATCL
- Un représentant de la DNCT, DNI, CPS, CADD et l'Inspection de l'Intérieur
- MAECI
- Ministère des Finances
- Un représentant de l' ACM (association des cercles du Mali conseils de cercles) et de l'AMM (association des municipalités du Mali) de Koulikoro

En fonction des thèmes à discuter, d'autres acteurs seront **invités**.

5.3.1.3 Compétences et attributions

- Superviser l'exécution des engagements pris par les Parties
- Apprécier l'état d'avancement du projet et de l'atteinte de ses résultats sur la base des rapports d'exécution du projet
- Approuver les plans d'activités du projet
- Approuver les ajustements ou les modifications éventuelles des résultats intermédiaires, tout en respectant l'objectif spécifique, la durée et l'enveloppe budgétaire fixés par la Convention spécifique et en veillant à la faisabilité de l'ensemble des actions
- Faire des recommandations aux autorités compétentes des Parties signataires des conventions
- Résoudre tout problème de gestion qui se poserait, relatif aux ressources financières ou matérielles ou à l'interprétation du présent DTF
- Initier à tout moment des missions d'évaluation technique ou d'audit financier
- Approuver les évaluations, les audits, le rapport final et clôturer le projet

5.3.1.4 Mode de fonctionnement

- La SMCL établit son règlement d'ordre intérieur dès sa première séance
- La SMCL se réunit d'ordinaire chaque semestre sur invitation de son président ou de façon extraordinaire à la demande d'un membre
- La SMCL se réunit pour la première fois au plus tard trois mois après la signature des conventions.
- La SMCL prend ses décisions en concertation et selon la règle du consensus
- La SMCL tient également une réunion au plus tard 3 mois avant la fin des activités du projet afin d'examiner la proposition de rapport final et de préparer les formalités de clôture du projet.
- La SMCL tient également une réunion avant la fin de validité des conventions afin d'approuver le rapport final et d'assurer les formalités de clôture.
- Chaque réunion fait l'objet d'un procès-verbal signé par le Président qui représente la partie malienne et le représentant résident de la CTB qui représente la partie belge.

5.3.1.5 Rôle du secrétariat de la SMCL

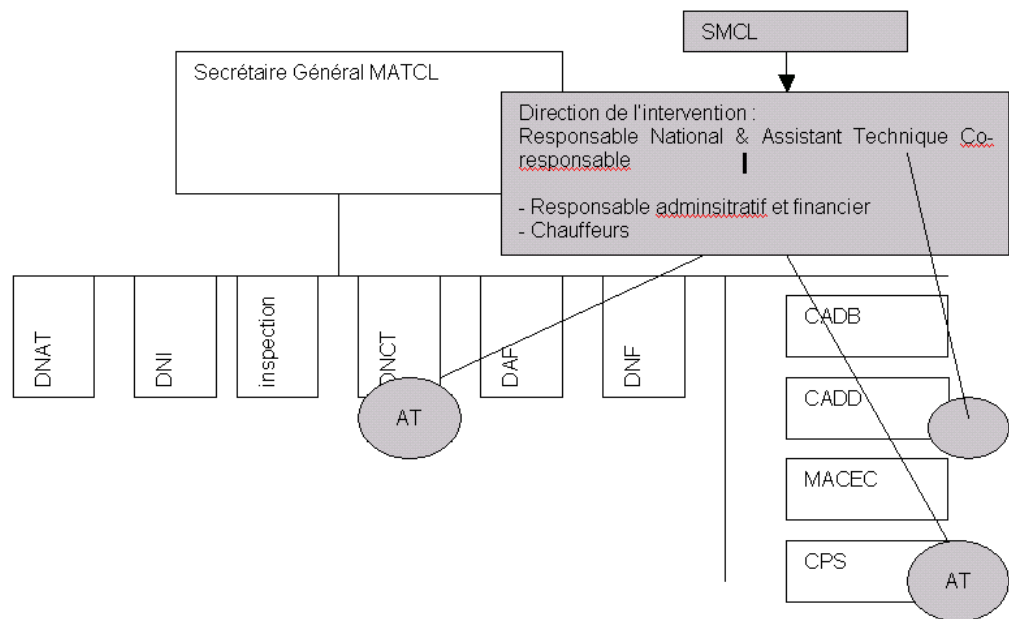
Le secrétariat de la SMCL est assumé par l'unité de coordination et d'appui technique. La SMCL est partagée par la présente intervention et le projet d'appui à la décentralisation à la région de Koulikoro (de la coopération belge). Pour chaque SMCL, les aspects spécifiques des deux projets seront préparés et pris en charge par les responsables et co-responsables respectifs. Les aspects d'ordre général et organisationnel seront pris en charge de façon alternée entre l'unité de la présente intervention et les responsables pour le secrétariat de l'appui à la décentralisation à la région de Koulikoro.

Rôle :

- Organiser la tenue de la SMCL ;
- Préparer l'agenda en concertation avec le président, l'ordonnateur et le coordonnateur ;
- Assurer la diffusion des rapports et des documents aux membres de la SMCL (au moins 15 jours avant la réunion) ;
- Faire le compte rendu et le distribuer auprès des membres de la SMCL et des personnes concernées dans les trois régions ;
- Les membres du secrétariat donneront également les explications techniques, administratives et financières requises lors de la SMCL.

5.3.2 Structure de gestion et ancrage

Le Responsable national et l'Assistant technique Co-responsable constituent conjointement et à titre égal la direction de l'intervention. L'équipe de l'intervention est ensuite constituée de deux assistants techniques, un responsable administratif et financier et de trois chauffeurs.



5.4 Responsabilités financières

5.4.1 Les contributions de la Belgique

A. Contribution en cogestion

La prestation de coopération (à l'exception des lignes mentionnées en régie belge dans le budget) sera exécutée selon les principes de la cogestion: le Mali est le maître d'ouvrage de l'intervention, tandis que la Belgique apporte un soutien technique et financier.

La partie malienne désigne le MATCL en qualité d'ordonnateur chargé de liquider et d'ordonnancer les dépenses du projet. Elle désigne le DAF comme ordonnateur délégué.

Le Représentant résident de la CTB au Mali, co-ordonnateur, est chargé d'approuver les dépenses du projet. La CTB peut désigner un co-ordonnateur délégué.

La Direction de l'Intervention assurera conjointement la gestion administrative, budgétaire, financière et comptable du projet.

Le Responsable national assurera la direction, la supervision et le contrôle direct et permanent de l'exécution des prestations pour le compte de la partie malienne.

L'Assistant technique, Co-responsable, assure le conseil, la supervision et le contrôle régulier de l'exécution des prestations pour le compte de la partie belge.

B. Contribution en régie

La contribution en régie belge est gérée et justifiée par la CTB. La contribution en régie concerne surtout le personnel, le suivi et évaluation, les audits et les moyens généraux de l'intervention.

5.4.2 Contribution de l'Etat malien

La contribution malienne est décrite ci-dessus. Sa gestion est assurée par la partie malienne.

Remarque

La contribution de la Belgique ne sera en aucun cas utilisée pour le paiement de tout impôt, droit de douane, taxe d'entrée, et autres charges fiscales (y compris la TVA) sur les fournitures et équipements, travaux et prestations de service.

Si des taxes ou des charges sont exigibles selon la législation malienne, elles seront prises en charge par la partie malienne.

5.5 Modalités de gestion

5.5.1 Cogestion

La contribution belge sera gérée selon le principe de la cogestion, à l'exception des lignes budgétaires gérées directement en régie belge, relatives à l'assistance technique, au responsable administratif et financier, aux acquisitions liées au démarrage (véhicules, mobilier..), aux prestations stratégiques et au suivi-évaluation et audits. Les modalités de gestion financière sont reprises ci-dessous.

5.5.1.1 Gestion de trésorerie

Les intérêts générés par les comptes bancaires s'ajoutent au budget total du projet et sont régis comme celui-ci.

Compte principal

Dès la signature de la Convention de Mise en Œuvre du projet entre l'Etat belge et la CTB, l'Ordonnateur et le Co-Ordonnateur ouvriront au nom du projet un compte principal en CFA auprès d'une institution bancaire travaillant avec la CTB dans le pays. Le compte principal sera actionné sous la double signature de l'ordonnateur et du co-ordonnateur du projet ou de leurs délégués sur présentation des ordres de paiement. Ce compte est utilisé pour réception des fonds de la CTB et pour alimenter le compte opérationnel. Il sera aussi utilisé pour les paiements dépassant 67.000 EUR.

Compte opérationnel

Signature 1	Signature 2	Limite
Ordonnateur	Co-ordonnateur	200.000 EUR

Sur initiative des ordonnateurs, le projet ouvrira un compte opérationnel en Euros ou en Francs CFA auprès d'une banque commerciale, et éventuellement une caisse pour couvrir les dépenses locales. Le compte opérationnel est activé par la double signature du Responsable national et de l'ATI Co-responsable. (ou par l'ordonnateur et le co-ordonnateur) selon les modalités suivantes :

Signature 1	Signature 2	Limite
Responsable national	ATI Co-responsable	25.000 EUR
Responsable national	Co-ordonnateur /délégué	25.000 EUR
Ordonnateur /délégué	ATI Coresponsable	25.000 EUR

Les transferts sur le compte opérationnel seront réalisés par l'ordonnateur et le co-ordonnateur après vérification des comptes mensuels et à la demande de la direction de l'intervention. Le montant de l'avance sur le compte opérationnel est déterminé et peut être révisé par les ordonnateurs.

5.5.1.2 Transferts de fonds

Afin de recevoir des fonds (sur le compte opérationnel) dès la notification de la Convention de Mise en Œuvre entre l'Etat belge et la CTB, un *appel de fonds* par mode de financement (cogestion et régie belge) peut être introduit à la représentation de la CTB. Le montant demandé doit correspondre aux besoins des trois premiers mois. Pour la partie cogérée, l'appel de fonds doit aussi être signé par l'ordonnateur.

Afin de recevoir les fonds suivants, le projet doit introduire un appel de fonds par mode de financement (cash call) auprès de la représentation de la CTB, au début du mois précédant le trimestre suivant. La demande de fonds, qui équivaut au besoin en trésorerie du trimestre suivant avec une réserve, doit être signée par la direction du projet, ainsi que par l'ordonnateur pour la partie cogérée. La CTB versera les fonds sur le compte principal en cogestion et le compte principal en régie du projet.

Le transfert de fonds par la CTB se fait au début du trimestre. La CTB peut aussi proposer un schéma de financement spécifique (paiements en plusieurs tranches ou paiement à la demande).

Les fonds sont transférés à condition que la comptabilité du trimestre précédent soit finalisée et approuvée, que la programmation financière pour les trimestres suivants soit finalisée et validée par la représentation de la CTB, et que le montant de l'appel ne soit pas plus élevé que le solde budgétaire.

En cas d'urgence le projet peut introduire un appel de fonds avancé en justifiant le besoin.

5.5.1.3 Gestion du budget

Le budget total et le budget par mode d'exécution ne peuvent pas être dépassés. Au cas où une augmentation budgétaire serait nécessaire, une demande motivée d'augmentation doit être introduite par la partie malienne auprès de l'Etat belge après avoir reçu l'accord de la SMCL. Si la Belgique accepte la demande il sera procédé à un échange de lettres entre les deux parties.

Le budget du projet indique les contraintes budgétaires dans lesquelles le projet doit être exécuté. Chaque changement budgétaire doit être approuvé par la SMCL sur base d'une proposition élaborée par la direction du projet. Les changements budgétaires possibles sont :

- Changement de la structure du budget (par exemple ajout d'une ligne budgétaire)
- Réallocation des montants entre lignes de résultats
- Réallocation des moyens entre modes de financement
- et Utilisation de la réserve budgétaire

La gestion de changement budgétaire doit être faite selon les procédures de la CTB.

La réserve budgétaire peut uniquement être utilisée pour financer des activités du projet après accord de la SMCL. Son utilisation doit toujours être accompagnée d'un changement budgétaire.

Les engagements doivent être approuvés par les deux parties tout en respectant les seuils établis par les mandats (voir pouvoir de signature). La direction du projet doit assurer un bon suivi des engagements. Elle n'est pas autorisée de prendre des engagements sur base d'un budget non approuvé officiellement.

5.5.1.4 Programmation financière

Chaque trimestre, une programmation financière pour les trimestres suivants ainsi que pour le trimestre en cours sera établie selon les outils de la CTB. Le Co-responsable ensemble avec le Responsable national, les autres assistants techniques et leurs homologues préparent la programmation. La programmation financière doit être élaborée selon les procédures de la CTB et doit être envoyée à la représentation de la CTB.

La programmation financière trimestrielle sera accompagnée par une planification opérationnelle pour la même période, un tableau de suivi des engagements/marchés publics et un rapport sur les activités menées lors du trimestre précédent.

5.5.1.5 Marché public

Pour les activités en co-gestion, la législation malienne sur les marchés publics est d'application. Toutefois, les dossiers d'appel d'offres feront référence à la source du financement belge.

La CTB interviendra dans certaines étapes : planification des marchés, élaboration des termes de référence, participation aux comités de dépouillement. Pour les marchés dépassant le seuil de 12.500€, l'avis de non-objection du coordonnateur devra être obtenu aux étapes suivantes de la procédure:

- Le dossier d'appel d'offres
- L'attribution du marché et le programme de contrat ou de lettre de commande

Le coordonnateur fera ses remarques dans les 30 jours calendrier. Au-delà de ce délai, la proposition sera considérée comme approuvée.

5.5.2 Gestion en « régie »

Pour les dépenses en régie, un compte principal en francs CFA et un compte opérationnel en francs CFA seront ouverts avec double signature CTB.

La CTB assume l'entière responsabilité pour la gestion des lignes budgétaires en régie,

selon les règles et procédures en vigueur, y compris la législation belge pour les marchés publics.

5.6 Rapportage administratif, comptable et financier

La Direction du projet est pleinement responsable du suivi et de la supervision de l'exécution de toutes les activités engagées. Elle est tenue de définir et de faire exécuter des plans semestriels de travail, avec l'établissement d'indicateurs de performance précis et les indications budgétaires.

5.6.1 Rapportage technique et administratif

La direction de l'intervention doit fournir les rapports. Tout rapportage technique pour les volets CPS et DNCT sont produit par l'AT respectif et son homologue.

Au début de chaque année civile, la direction de l'intervention établira un rapport de suivi annuel sur l'année civile qui précède, selon les canevas de la CTB, à destination de la SMCL et du bailleur de fonds.

Au milieu de l'année, la direction de l'intervention, toujours avec l'appui technique des assistants techniques, réalisera un rapport d'exécution semestriel selon le format CTB, qui sera présenté à la SMCL après avoir été déposé au moins 15 jours avant la réunion ordinaire de la SMCL.

Les rapports d'exécution et de suivi comprendront un bilan des activités réalisées en comparaison avec le planning établi, une analyse des résultats et des indicateurs, un rapport financier, un chronogramme des activités pour la période suivante, mais également un point sur les problèmes et les contraintes et les propositions d'actions et/ou de décisions pour y remédier. Pour les questions plus techniques, la SMCL veillera à s'entourer des conseils techniques nécessaires à sa prise de décision.

Le rapport de suivi contient en outre une appréciation et une analyse qualitative.

En fin de projet, la direction de l'intervention établira un rapport final, selon le canevas de la CTB, qui devra être approuvé par la SMCL. Ce rapport final sera accompagné des documents de clôture tels que la décharge des responsables du projet, le PV de transmission des immobilisés et des archives, etc.

5.6.2 Rapportage financier

5.6.2.1 Comptabilité

Chaque mois, un rapport comptable portant sur le mois précédent sera établi selon les outils et selon les procédures de la CTB. La comptabilité doit être signée pour accord par le Responsable national et l'ATI Co-responsable et transmise à l'ordonnateur et au co-ordonnateur, accompagnée des pièces justificatives. La comptabilité qui est envoyée à la représentation de la CTB est constituée d'un fichier électronique, des pièces justificatives, ainsi que des extraits bancaires et des états de caisse.

5.6.2.2 Rapportage financier à la SMCL

A chaque réunion de SMCL, la direction du projet doit présenter *l'information financière* suivante:

- Rapport d'exécution budgétaire
- Mise à jour de la programmation financière
- Liste des engagements importants
- Aperçu des soldes bancaires
- Liste des fonds reçus par mode de financement
- Proposition de changement budgétaire si nécessaire
- Plan d'action lié aux recommandations d'un audit financier

5.7 Mécanisme d'adaptations au DTF

Le projet sera réalisé conformément au dossier technique et financier annexé à la Convention spécifique, ci après dénommé « DTF ».

A l'exception de l'objectif spécifique du projet, de la durée de la Convention spécifique, et des budgets définis dans la Convention spécifique, pour lesquels une éventuelle modification doit se faire par un échange de lettres entre les parties et donc accord marqué par la DGCD, les entités maliennes responsables pour l'exécution du projet et la CTB peuvent conjointement adapter le DTF, en fonction de l'évolution du contexte et du déroulement du projet.

La CTB doit informer la partie belge des modifications suivantes apportées au projet :

- les formes de mise à disposition de la contribution de la partie belge et de la partie malienne,
- les résultats, y compris leurs budgets respectifs,

- les compétences, attributions, composition et mode de fonctionnement de la SMCL,
- le mécanisme d'approbation des adaptations du DTF,
- les indicateurs de résultat et d'objectif spécifique,
- les modalités financières de mise en œuvre de la contribution des parties. Un planning financier indicatif adapté est joint le cas échéant.

Toutes les modifications au DTF initial, énumérées ci-dessus, doivent être approuvées par la SMCL. Les autres changements peuvent être mis en œuvre par la direction d'intervention. Ces modifications seront reprises dans les rapports d'exécution de l'intervention.

5.8 Suivi et évaluation

5.8.1 Suivi et évaluation du projet

Une évaluation à mi-parcours et une évaluation finale sont prévues. L'évaluation à mi-parcours appréciera entre autre la nécessité ou non de réorienter le projet et identifiera le cas échéant des pistes de réorientation ou d'adaptation aux évolutions récentes.

Des missions d'appui/suivi technique peuvent être organisées par la CTB (CTB Mali et CTB Bruxelles) afin d'appuyer la prestation dans l'exécution des activités.

Des missions d'appui/suivi technique sur les aspects genre seront organisées par le conseiller genre de la CTB afin d'appuyer les responsables dans l'intégration de cet aspect dans le projet.

Des missions d'appui/suivi financier peuvent être organisées par la CTB (CTB Mali et CTB Bruxelles) afin d'appuyer l'intervention dans la gestion financière des activités.

5.8.2 Audit

Il est également prévu un audit financier des comptes du projet après la première et la troisième année d'exécution par un cabinet d'expert comptable mandaté par la SMCL pour toute la durée du projet.

Ces audits seront organisés selon des modalités/standards acceptés internationalement et porteront sur :

- La vérification que les comptes du projet reflètent la réalité
- Le contrôle de l'existence et le respect des procédures.

La SMCL peut demander des audits supplémentaires si elle les juge nécessaires.

La SMCL charge le représentant résident de l'élaboration des termes de référence et de la sélection de la firme d'audit. La firme d'audit doit être une firme certifiée (selon standards internationaux) et indépendante.

Le rapport d'audit doit être présenté à la SMCL. Si nécessaire, la direction doit élaborer un plan d'action afin d'améliorer les procédures et de prouver que des mesures correctives ont été entreprises.

Chaque année, les comptes de la CTB sont audités par un collège de commissaires. Dans ce cadre, ils réalisent également des audits de projets. Le comité d'audit de la CTB peut aussi demander qu'un projet soit audité par l'auditeur interne de la CTB.

Chacune des Parties (Mali et Belgique) peut à tout moment, moyennant information préalable de l'autre, procéder conjointement ou séparément à un contrôle (audit) ou à une évaluation des objectifs et des différents aspects de l'exécution du projet à condition de prendre en charge les incidences financières de cette évaluation. Le cas échéant, chaque partie communique à l'autre, les conclusions de ses contrôles et évaluations.

5.9 Clôture de la prestation

En fin de projet, la direction de l'intervention établira un rapport final, selon le canevas de la CTB, qui devra être approuvé par la SMCL. Ce rapport final sera accompagné des documents de clôture tels que la décharge des responsables du projet, le PV de transmission des immobilisés et des archives, etc.

5.9.1 Bilan Financier

Six mois avant la fin du projet, un bilan financier sera élaboré par la direction du projet selon les procédures de la CTB. Le bilan financier présenté à la SMCL de clôture doit d'abord être vérifié par la CTB.

5.9.2 Soldes

Les montants gérés en régie et non utilisés à la fin du projet, ainsi que le reliquat de la contribution financière non versé sur les comptes cogérés, tomberont en annulation à la fin du projet. Le solde disponible sur les comptes bancaires cogérés sera réalloué d'un commun accord.

5.9.3 Dépenses après Convention

Après la fin de la Convention Spécifique, il n'est plus autorisé de faire des dépenses sauf si elles sont liées à des engagements pris avant la fin de la Convention Spécifique et actés dans le PV de la SMCL.

6 Thèmes transversaux

6.1 Environnement

La majorité des activités concerne le développement des capacités des institutions et des acteurs. Elles ont un impact limité sur l'environnement.

La fonction de la tutelle joue un rôle d'accompagnement des collectivités, elle doit donc intégrer l'environnement comme une préoccupation continue des services déconcentrés et des dispositifs techniques pour les représentants de l'Etat comme prévu par le résultat 1.

De façon spécifique, les activités relatives à la qualité des services publics et les données sectorielles prennent la dimension environnement en compte dans la conception des outils, de la stratégie et leur mise en œuvre (Voir activités spécifiques 2.3. et 3.2).

6.2 Genre et droits de l'enfant

6.2.1 Introduction

La constitution du Mali (1992) pose de manière claire le principe de l'égalité et de la non-discrimination dans ses articles 1 à 21 et assure à la femme et à l'homme les mêmes droits et libertés individuelles dans tous les domaines. Néanmoins, plusieurs constats⁴⁰ imposent une attention particulière à la prise en compte de l'égalité femme/homme dans le présent projet, notamment :

- une inégalité de situation et de position dans la famille et dans la société qui limite les capacités des femmes et entrave leur participation, leur accès et leur contrôle par rapport aux services publics (administratifs et sociaux)⁴¹ ;
- un niveau d'instruction, d'éducation et de qualification inégal, qui a un impact direct sur la répartition des effectifs de la Fonction Publique⁴² ;
- une sous représentation et une faible participation des femmes aux instances de décision ;
- une forte contribution des femmes à l'économie de ménage et à l'économie de marché et une faible visibilité de leur travail dans les agrégats économiques, ainsi qu'un faible accès aux bénéfices du développement ;
- une jouissance des droits et un exercice des devoirs différenciés pour l'homme et

40 Suite à l'étude réalisée par la Communauté des PTF dans le cadre de leur appui au Gouvernement du Mali à travers la Banque Mondiale, le PNUD, l'ACDI et la FAO, sur "l'Evaluation stratégique des enjeux en matière de genre au Mali", Rapport de synthèse, Bamako, avril 2007- financement Banque Mondiale

41 voir E. BERIDOGO et al., « Etude sur la situation de la femme au Mali », RECOFEM, Septembre 2007, E. BERIDOGO et al. « Etude sur la participation des femmes à la vie publique au Mali, contraintes et stratégies pour améliorer la situation, Février 2006 et « Etude sur la perception des hommes quant aux questions relatives à la promotion des femmes », ONG SABA, Mai 2002, pour une meilleure compréhension de la situation des femmes au Mali et les gender rôles dans la société Malienne ;

42 voir tableau p. 26, dans le Rapport sur la situation de la femme en 2008, version finale, Département Observatoire de la Condition Feminine (OCF), Centre de documentation et d'information sur la femme et l'enfant (CNDIFE), Secrétariat Général, Ministère de la promotion de la Femme, de l'Enfant et de la Famille

la femme au sein de la famille et dans la société.

6.2.2 Le Ministère de la Promotion de la Femme, de l'Enfant et de la Famille (MPFEF)

Le Gouvernement du Mali, au travers du Ministère de la Promotion de la Femme, de l'Enfant et de la Famille, a engagé depuis juin 2008 un nouveau processus de formulation de la 'Politique nationale d'égalité entre les femmes et les hommes'. La mise en œuvre de cette politique (2009-18) passe par l'élaboration de plans d'actions triennaux dont le premier couvrira la période 2010-12.

Lors du démarrage du présent projet, une étude de base sera menée afin d'intégrer des indicateurs liés aux activités du cadre logique qui se baseront sur ce qui est prévu dans le plan d'actions triennal⁴³ et, le cas échéant, adapter si nécessaire certaines activités.

6.2.3 Genre et décentralisation

Alors que le pays est majoritairement composé de femmes (plus de 51%)⁴⁴, lors des élections de 2009, au total 7 maires femmes ont été élues (dont 5 en milieu rural et 2 en milieu urbain) contre 696 maires hommes.⁴⁵

En plus des inégalités majeures au niveau des élus, il est aussi important de noter que la fourniture de services est également sensible aux aspects de genre. La décentralisation et la déconcentration sont des outils pour améliorer les services publics aux populations, plus particulièrement l'accès, le contrôle et la qualité. La fourniture des services publics est donc sensible au genre et varie pour les adultes et les enfants. La relation entre les autorités publiques locales et les femmes n'est pas identique à celle entre ces mêmes autorités et les hommes. Un traitement différencié est donc nécessaire pour assurer l'équité de l'accès et du contrôle des services publics fournis et de la qualité des services demandés et reçus.

L'étude de base portera une attention particulière aux besoins et intérêts des différents groupes de femmes et d'hommes par rapport aux services administratifs et sociaux, ainsi que par rapport à leur situation économique.

6.2.4 Droits d'enfants et décentralisation

Une réelle amélioration des services publics contribuera également au respect des droits de l'enfant, il ne s'agit pas seulement des services administratifs (par exemple obtenir les actes de naissances), mais également des services sociaux (comme l'accès à l'éducation et la santé).

L'étude de base portera une attention particulière à l'aspect des droits d'enfants.

⁴³ Le plan d'actions est un cadre de planification opérationnel qui permet de traduire de façon séquentielle les orientations stratégiques en résultats ultimes, les axes d'intervention en résultats intermédiaires, les objectifs spécifiques en résultats immédiats et en activités à réaliser avec les moyens adéquats et des indicateurs pour mesurer les différents niveaux de résultats.

⁴⁴ RGPH /DNSI (2003), Perspectives de la Population résidente au Mali.

⁴⁵ Voir pour plus d'informations "Rapport de la collecte des données sur les postes de responsabilité des hommes et des femmes, Août 2009, Centre de documentation et d'information sur la femme et l'enfant (CNDIFE), Secrétariat Général, Ministère de la promotion de la Femme, de l'Enfant et de la Famille

6.2.5 Approche en matière de l'intégration de la dimension genre dans le projet

La présente formulation propose deux approches, une première sous le titre 'gender mainstreaming'⁴⁶ et une deuxième sous le titre 'actions spécifiques'. Un appui en matière de genre est prévu au début du projet pour appuyer la mise en œuvre et assurer l'intégration réelle de la dimension dans l'intervention. Lors de l'élaboration des planifications, la dimension genre sera intégrée⁴⁷.

Gender mainstreaming

Une première approche intègre la dimension du genre dans toutes les étapes de l'exécution, notamment l'élaboration d'une baseline, la rédaction d'études et de rapports annuels, la sélection et le recrutement du staff et des consultants, l'évaluation à mi-parcours et l'évaluation finale, ainsi que le rapport final. L'attention au genre sera traduite par un certain nombre d'éléments dans la mise en œuvre, à savoir :

L'aspect genre et les droits de l'enfant seront intégrés au sein des différentes activités de la présente intervention en fonction de leur pertinence. Certaines activités s'y prêtent tout particulièrement.

L'axe majeur de cette intervention concerne le renforcement des capacités. Une approche genre sera toujours adoptée, les femmes seront encouragées à participer.

Les activités sur la qualité des services publics prendront en compte de façon spécifique les dimensions genre et droits de l'enfant (voir Résultat 2). Quand l'Etat renforce les performances des représentants de l'Etat dans leur appui conseil aux CT et contrôle des CT (voir Résultat 1), la dimension genre et les droits des enfants doivent être au centre de leur préoccupation. Suite à cette démarche, les collectivités territoriales pourront mieux les intégrer dans leurs politiques et plans locaux.

La présente intervention envisage de renforcer les données et les statistiques sectorielles. Les statistiques d'aujourd'hui démontrent, d'un côté, un faible rôle pour les femmes dans les instances clé de la décentralisation et déconcentration. En même temps, on constate que les effets de la décentralisation sur la vie des femmes ne sont pas toujours pris en compte dans les statistiques et les données. Renforcer le corps des données, agrégées par sexe, par la présente intervention contribuera de façon spécifique à une meilleure compréhension de la position de la femme et les effets de la décentralisation sur leur vie quotidienne. La disponibilité des données permettra une meilleure prise en compte des défis dans la programmation et la planification. (Voir Résultat 3)

Actions spécifiques

La deuxième approche concerne des actions spécifiques orientées vers la réduction des écarts ou inégalités et l'éradication des discriminations rencontrées. L'étude de base

⁴⁶ Définition du "gender mainstreaming" par le Conseil de l'Europe: (1998) "la (ré)organisation, l'amélioration, le développement et l'évaluation des processus de prise de décision, aux fins d'incorporer la perspective de l'égalité entre les femmes et les hommes dans tous les domaines et à tous les niveaux, par les acteurs généralement impliqués dans la mise en place des politiques."

⁴⁷ Avec la possibilité de se faire appuyer de façon spécifique pour cet aspect. L'intégration de la dimension genre doit se faire au début de l'intervention (en vue d'assurer l'intégration réelle).

fournira toute information nécessaire afin d'intégrer des actions plus spécifiques orientées vers des femmes, des hommes ou des enfants, selon les cas rencontrés. Une action spécifique sera :

- Tout recrutement dans le cadre de cette intervention incitera les femmes à poser leur candidature (Résultat 1, 2 et 3)

Lors de l'élaboration des actions spécifiques, il faudra tenir compte de différentes dispositions légales, par exemple par rapport aux mesures discriminatoires positives et aux mesures spéciales pour les femmes dans les domaines de l'éducation, de la santé, de l'emploi et du social.

6.2.6 Renforcement du point focal genre au MATCL

Le Ministère de la Promotion de la Femme, de l'Enfant et de la Famille a mis en place un point focal genre, qui a pour mandat 1) de s'assurer de la prise en compte de l'approche genre dans les programmes et projets de développement ; 2) de désagréger les données dans leur domaine d'activité et 3) de former les cadres des départements ministériels concernés en approche genre.

Suivant l'approche *gender mainstreaming* un renforcement de l'intégration de la dimension genre peut être facilité par un appui (formation, capacity building) du point focal genre du Ministère de l'Administration Territoriale et des Collectivités Locales.

6.3 Economie Sociale

L'économie sociale est une dimension importante dans les appuis à la décentralisation. Sa transversalité se traduira de façon particulière dans les liens de cette intervention avec l'appui à la décentralisation de la région de Koulikoro. Il s'agit entre autre du rôle de la tutelle et de l'appui conseil (voir résultat 1) et de la qualité des services (voir résultat 2, par exemple avec des études de faisabilité et impact social des initiatives des collectivités territoriales). Une meilleure saisie des données sectorielles permettra également de renforcer le lien entre la décentralisation et l'économie sociale, notamment l'accès aux services de base et les impacts de développement local et régional.

6.4 HIV / SIDA

L'intervention n'a pas de lien direct avec la problématique du VIH/ Sida.

7 Annexes

7.1. Cadre logique

7.2. Chronogramme

7.3. Proposition sur l'organisation de la DNCT en tant que direction générale : DGCT

7.4. TdR pour les ressources humaines long terme

7.1 Cadre logique

LOGIQUE D'INTERVENTION		INDICATEURS	SOURCES VERIFICATION	HYPOTHESES ET RISQUES
OBJECTIF GENERAL		* Evolution des dotations financières et exécutions financières en faveur des CT	* Rapport Comité Pilotage et rapport de la revue sectorielle, PARADDER (7.2)	Continuation de la réforme Volonté politique présente pour un leadership réel; engagement explicite de l'Etat
Améliorer le pilotage stratégique de la politique nationale déconcentration/décentralisation au niveau régional et central		* Revue sectorielle satisfaisante et bonne qualité du dialogue sectoriel et politique	* Revue sectorielle/ rapport projet / rapport des PTF et acteurs sectoriels	Stabilité dans le pays (Nord et électoral) Suffisamment de ressources pour le secteur
OBJECTIFS SPECIFIQUES		* Nombre de documents de planification de qualité, intégrant les approches sectorielles et axés sur les résultats	* CPS/MATCL ; DAF/MATCL	Stabilité dans les ressources humaines Suffisamment de RH
Les activités de planification, de gestion, de coordination, d'appui technique et de suivi-évaluation du MATCL dans le cadre de la mise en œuvre de la politique nationale de déconcentration/décentralisation sont opérationnelles, efficaces et durables		* Planification budgétaire de qualité sur base des données sectorielles * Administration plus moderne au sein du MATCL	* CDMT, loi de finance, Projet : système de gestion d'information * Base-line, Evaluation mi-parcours du projet, évaluation finale	Pas de résistance au changement Accord sur les orientations politiques
Résultat 1	Le MATCL a renforcé sa capacité d'améliorer la performance des représentants de l'Etat dans l'exercice de la tutelle (l'assistance, conseil et contrôle de légalité) des CT	% de CT inspectées Evolution dans la déconcentration du MATCL % de CT consultées se déclarant satisfaites de la disponibilité et de la qualité des appuis des STDs	PNACT III (11) Rapport MATCL PNACT III (13) , PARADDER (6.1 en 6.2.)	Cadres remplis Pas de résistance au changement Accord sur les orientations politiques Pas de résistance au changement

Activité 1.1.	Renforcer et accompagner l'opérationnalisation des dispositifs techniques pour renforcer les capacités des représentants de l'Etat dans l'assistance et conseil aux CT	
Activité 1.2.	Appuyer la DNI et la CADD dans leur gestion interne, leur évolution institutionnelle et la mise en œuvre de la déconcentration	
Activité 1.3.	Renforcer les capacités de l'Inspection de l'Intérieur dans sa mission de contrôle des RE et des CT	

Résultat 2	Les capacités techniques du MATCL sont durablement renforcées pour assurer ses missions dans la mise en œuvre du PNACT III en particulier pour la concertation avec les départements sectoriels et le renforcement de la qualité des services publics des CT	Quantité et qualité de l'appui fournis (par MATCL) à la mise en œuvre de l'instruction N°08-0003/PM-RM du novembre 2008 (relatif au transfert de ressources) Nombre de rencontres de concertation avec les départements sectoriels	Rapport Commission interministérielle ; rapport d'activités de la DNCT, rapport d'activités / annuel projet PV de rencontres	Cadres remplis Pas de résistance au changement Accord sur les orientations politiques Pas de résistance au changement
Activité 2.1.	Appuyer la DNCT dans son évolution institutionnelle en matière de gestion interne			
Activité 2.2.	Opérationnaliser la concertation et la collaboration avec les départements sectoriels pour l'appui à la décentralisation			
Activité 2.3.	Appuyer et renforcer les capacités des cadres de la DNCT pour accompagner les CT dans l'amélioration de la qualité des services publics à leur population.			
Résultat 3	Le MATCL dispose des instruments efficaces et durables de coordination et de suivi/évaluation pour améliorer son leadership sectoriel	% d'outils informatisés pour le suivi et l'évaluation Suivi des réunions de concertation (revue sectorielle, CNO, Panel) Tenue de la revue sectorielle	Rapports des commissions techniques, CPS (rapports) ; rapports annuels Rapport des réunions de concertations ; rapport d'activité projet PNACT III ; rapport de la revue annuelle	cadres ermplis pas de résistance au changement PTF et tous acteurs sectoriels contribuent à une amélioration du suivi sectoriel Cadres remplis Pas de résistance au changement

Activité 3.1.	Renforcer la gestion interne de la CPS et ses relations fonctionnelles avec les autres structures du MATCL	
Activité 3.2.	Renforcer la fonctionnalité d'un système de gestion d'information sectoriel cohérent	
Activité 3.3.	Accompagner et améliorer la coordination sectorielle	

7.2 Chronogramme

Chronogramme Projet d'appui institutionnel au MATCL		Phase de démarrage		Phase croisière						Phase clôture
		2mois	6mois	AN 1.1.	AN 1.2	AN 2.1	AN 2.2	AN 3.1	AN 3.2	3 mois
Période de mise en oeuvre	Phase de démarrage : * 2 mois (CTB Mali) : installation administrative et financière du projet * 6 mois (en collaboration et phase avec l'appui à la décentralisation et la déconcentration à la région de Koulikoro) Ressources humaines : CTB Mali Responsable National + AT co-responsable ; RAF ; AT auprès de la DNCT									
	Phase croisière : 36 mois Ressources humaines : même que lors de la phase de démarrage + AT auprès de la CPS									
	Phase de clôture : 3 mois CTB Mali									
Résultat 1	Le MATCL a renforcé sa capacité d'améliorer la performance des représentants de l'Etat dans l'exercice de la tutelle (l'assistance, conseil et contrôle de légalité) des CT									
Activité 1.1.	Renforcer et accompagner l'opérationnalisation des dispositifs techniques pour renforcer les capacités des représentants de l'Etat dans l'assistance et conseil aux CT		1	1	1	1				
Activité 1.2.	Appuyer la DNI et la CADD dans leur gestion interne, leur évolution institutionnelle		1	1	1	1	1	1		

Chronogramme Projet d'appui institutionnel au MATCL		Phase de démarrage		Phase croisière						Phase clôture
		2mois	6mois	AN 1.1.	AN 1.2	AN 2.1	AN 2.2	AN 3.1	AN 3.2	3 mois
	et la mise en œuvre de la déconcentration									
Activité 1.3.	Renforcer les capacités de l'Inspection de l'Intérieur dans sa mission de contrôle des RE et des CT				1	1	1	1	1	1
Résultat 2	Les capacités techniques du MATCL sont durablement renforcées pour assurer ses missions dans la mise en œuvre du PNACT III en particulier pour la concertation avec les départements sectoriels et le renforcement de la qualité des services publics des CT									
Activité 2.1.	Appuyer la DNCT dans son évolution institutionnelle en matière de gestion interne			1	1	1	1	1		
Activité 2.2.	Opérationnaliser la concertation et la collaboration avec les départements sectoriels pour l'appui à la décentralisation		1	1	1	1	1	1	1	
Activité 2.3.	Appuyer et renforcer les capacités des cadres de la DNCT pour accompagner les CT dans l'amélioration de la qualité des services publics à leur population.		1	1	1	1	1	1	1	
Résultat 3	Le MATCL dispose des instruments efficaces et durables de coordination et de suivi/évaluation pour améliorer son leadership sectoriel									
	Renforcer la gestion interne de la CPS et ses relations fonctionnelles avec les autres structures du MATCL			1	1	1	1	1		
	Renforcer la fonctionnalité d'un système de gestion d'information sectoriel cohérent			1	1	1	1	1	1	
	Accompagner et améliorer la coordination sectorielle			1	1	1	1	1	1	

Résumé des phases d'emploi des différentes ressources humaines :

Responsable national : après les 2 premiers mois de la phase de démarrage (CTB Mali) ; pour une période de 42 mois

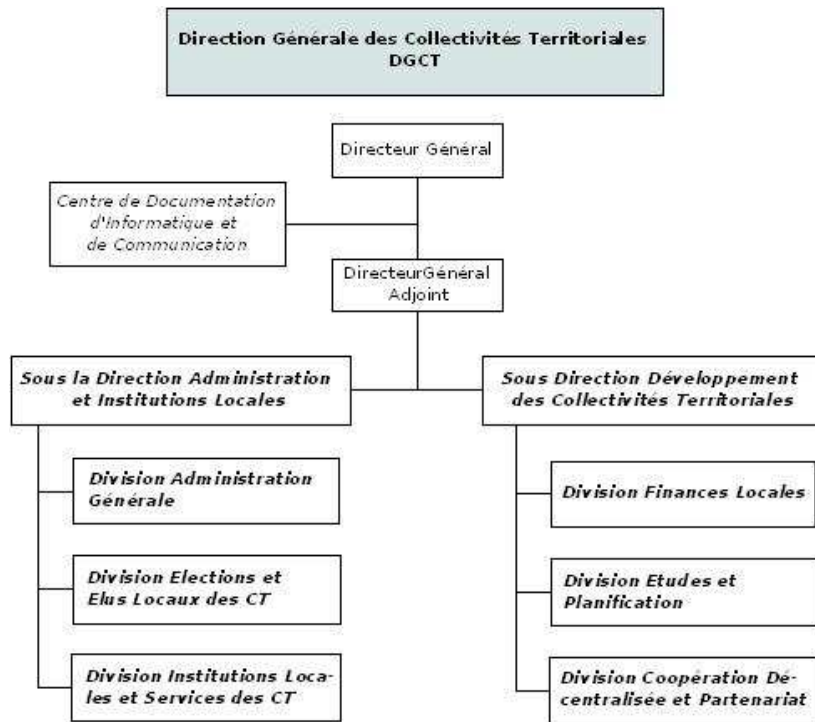
Assistant technique co-responsable : après les 2 premiers mois de la phase de démarrage (CTB Mali) ; pour une période de 42 mois

Responsable administratif et financier : après les 2 premiers mois de la phase de démarrage (CTB Mali) ; pour une période de 42 mois

Assistant technique auprès de la DNCT : après les 2 premiers mois de la phase de démarrage (CTB Mali) ; pour une période de 42 mois

Assistant technique auprès de la CPS : après les 8 mois de la phase de démarrage, pour toute la période croisière, càd 36 mois.

7.3 Proposition sur l'organisation de la DNCT en tant que direction générale : DGCT



* Le présent organigramme n'est pas l'organigramme définitif de la DGCT mais celui connu au moment de la formulation.

7.4 TdR pour les ressources humaines long terme

7.4.1 Contribution directe à l'atteinte des résultats

7.4.1.1 Expert(e) en matière de décentralisation

Durée : 42 mois

Lieu d'affectation : au niveau de la Direction Nationale des Collectivités Territoriales du MATCL

Recruté internationalement (h/f)

Le projet d'appui institutionnel au MATCL et ses ressources humaines travailleront en étroite collaboration et en échange continu avec le projet d'appui à la région de Koulikoro et ses ressources humaines.

Sous l'autorité générale du Représentant Résident de la CTB à Bamako, dans le respect des directives émanant de la Structure Mixte de Concertation Locale et sous la coordination du responsable et du co-responsable du projet, l'expert est responsable pour l'appui technique à la DNCT dans le cadre de la présente intervention. La DNCT sera son autorité administrative⁴⁸. Le « point d'ancrage institutionnel » est le directeur de la DNCT. L'expert collabore en étroite et continue collaboration avec lui pour l'atteinte des résultats (voir surtout résultat 2), la planification, l'exécution et le suivi des activités. Dans la mise en œuvre de certaines activités, l'expert travaillera également avec la Cellule d'Appui à la Déconcentration et Décentralisation, le Cabinet, la Direction National d'Aménagement du territoire ou le Centre de Formation des Collectivités Territoriales (CFCT). Pour des tâches techniques spécifiques, l'expert peut se faire assister par des appuis ponctuels.

Description des tâches:

- Appuyer la DNCT dans son évolution institutionnelle et en matière de gestion interne ;
- Développer des outils, accompagner leur mise en œuvre et assurer le suivi et les effets de leur introduction ;
- Appuyer le développement, la mise à jour et la mise en œuvre du plan de renforcement des capacités des agents de la DNCT ;
- Assurer un échange continu avec le Commissariat de Développement Institutionnel et stimuler des initiatives et appuis communs ;
- Appuyer la mise en œuvre de la déconcentration de la DNCT ;

⁴⁸ Il s'agit de l'organisation du travail, les horaires de travail etcetera.

- Faciliter les relations entre les différents acteurs institutionnels pour assurer la concertation avec les départements sectoriels et la qualité des services publics des collectivités territoriales ;
- Contribuer à la conception et à la diffusion d'outils à l'attention des collectivités territoriales ;
- Appuyer la DNCT dans l'animation et l'amélioration des performances des instances de concertation avec les départements sectoriels ;
- Appuyer la DNCT dans la capitalisation des expériences spécifiques sur le territoire du pays ;
- Appuyer l'élaboration, l'amélioration ou l'actualisation des textes ;
- Accompagner la préparation des termes de références pour des appuis techniques ponctuels dans le cadre de cette intervention ;
- Appuyer le mécanisme de mobilisation, de gestion et de contrôle de ressources sectorielles ;
- Appuyer et renforcer les capacités de la DNCT pour accompagner les CT dans l'amélioration de la qualité des services publics à leur population ;
- Appuyer la DNCT à développer dans les CT l'esprit du service au « public-client » et la culture du résultat pour la fourniture de services (accessibilité, qualité, délai) ;
- Appuyer le développement de cadres de collaboration et de contrats d'objectifs entre niveaux territoriaux, centrés sur la qualité des services rendus aux populations ;
- Préparer conjointement avec le point d'ancrage institutionnel (notamment le Directeur de la DNCT) la planification d'activités, le suivi et le rapportage sur les activités et surtout les résultats obtenus ;
- Appuyer, conjointement avec le « point d'ancrage institutionnel », le responsable et le co-responsable dans le rapportage technique pour le résultat 2 de la présente intervention ;
- Rechercher des synergies avec le projet d'appui à la décentralisation dans la région de Koulikoro ;
- Contribuer à la mise en cohérence de la totalité de l'intervention ;

Profil :

- Diplôme universitaire de type administration publique, sciences sociales/politique, droit ou équivalent ;
- Expérience avérée de minimum 5 ans en matière de décentralisation et déconcentration;
- Expérience de travail de minimum 7 ans ;
- Expérience de travail établie avec des administrations locales et centrales - une expérience au Nord peut également être pertinente ;
- Solides compétences et capacités démontrées d'analyse, de synthèse et de conception ;
- Excellente capacité à travailler en équipe ;
- Esprit créatif et ouvert ;
- Bonne capacité de planification et d'organisation ;
- Bon sens relationnel et le sens de la diplomatie ;
- Capacités rédactionnelles avérées ;
- Bonne connaissance de la langue française.

7.4.1.2 Expert(e) spécialisé en suivi et analyse d'information et coordination sectorielle

Durée : 42 mois

Lieu d'affectation : au niveau de la Cellule de Planification et de Statistique auprès du MATCL

Recruté internationalement (h/f)

Le projet d'appui institutionnel au MATCL et ses ressources humaines travailleront en étroite collaboration et en échange continu avec le projet d'appui à la région de Koulikoro et ses ressources humaines.

Sous l'autorité générale du Représentant Résident de la CTB à Bamako, dans le respect des directives émanant de la Structure Mixte de Concertation Locale et sous la coordination du responsable et co-responsable du projet, l'expert est responsable pour l'appui technique à la DNCT dans le cadre de la présente intervention. L'expert travaillera sous l'autorité administrative de la CPS⁴⁹. Le « point d'ancrage » institutionnel est le directeur de la CPS (MATCL). L'expert collabore en étroite et continue collaboration avec

⁴⁹ Il s'agit de l'organisation de travail, les horaires de travail etcetera.

lui pour l'atteinte des résultats (surtout le Résultat 3 : le MATCL dispose des instruments efficaces et durables de coordination et de suivi/évaluation pour améliorer son leadership sectoriel) ; de la planification à l'exécution et le suivi. Dans la mise en œuvre de certaines activités, l'expert travaillera également avec le Cabinet, la DNCT, le DAF, la DNI et la CADB. Pour des tâches techniques spécifiques, l'expert peut se faire assister par des appuis ponctuels.

Description des tâches :

- Renforcer la gestion interne de la Cellule de Planification et de Statistiques ainsi que ses relations fonctionnelles avec les autres structures du MATCL (en collaboration étroite avec le CDI. Voir la programmation annuelle, l'exercice de budgétisation, la communication, ...)
- Accompagner et contribuer à l'amélioration de la coordination sectorielle avec les acteurs nationaux et les partenaires techniques et financiers ;
- Contribuer à la clarification de mandat et développer un système de collaboration avec les autres directions (entre autres la DNCT, la CADB, ...) et les partenaires techniques et financiers dans le secteur ;
- Appuyer la fonctionnalité d'un système de gestion d'information sectoriel cohérent ;
- Appuyer la définition et l'amélioration des indicateurs sectoriels ;
- Appuyer la collecte d'information, le suivi et l'évaluation (analyse) des données sectorielles ;
- Appuyer l'organisation de la revue sectorielle ;
- Appuyer la CPS dans la capitalisation des expériences spécifiques en matière de planification et statistiques dans le secteur;
- Appuyer la CPS et la DAF dans la planification et la budgétisation sur base du système sectoriel de gestion d'information ;
- Elaborer des termes de références pour des appuis techniques spécifiques ;
- Préparer conjointement avec le point d'ancrage institutionnel (notamment le Directeur de la CPS ou son délégué) la planification d'activités, le suivi et le rapportage sur les activités et sur les résultats obtenus;
- Appuyer, conjointement avec le « point d'ancrage institutionnel », le responsable et le co-responsable dans le rapportage technique pour le résultat 2 de la présente intervention ;

- Rechercher des synergies avec le projet d'appui à la décentralisation dans la région de Koulikoro ;
- Contribuer à la mise en cohérence de la totalité de l'intervention ;

Profil :

- Diplôme universitaire de type sciences sociales (sociologie) ou autre avec une orientation en méthodes de suivi et évaluation (statistiques et analyses qualitatives);
- Expérience de travail d'au moins 7 ans avec un minimum de 4 ans en matière de système de gestion d'information, de suivi et évaluation au niveau sectoriel;
- Bonne expérience et une maîtrise démontrée de la problématique de coordination sectorielle;
- Connaissance de la problématique de décentralisation et de la déconcentration est un atout;
- Expérience de travail dans un pays en voie de développement (3 ans) est un atout;
- Bonne maîtrise du paradigme et des défis actuels de la coopération au développement ;
- Connaissance/expérience des approches de travail des différents bailleurs de fonds est un atout ;
- Esprit analytique et créatif, solides compétences de synthèse et de conception ;
- Bonne capacité de planification et d'organisation ;
- Bon sens relationnel et le sens de la diplomatie ;
- Une excellente capacité à travailler en équipe ;
- Capacités rédactionnelles avérées ;
- Bonne connaissance de la langue française.

7.4.2 Contribution à la gestion de l'intervention

7.4.2.1 Responsable national du projet d'appui institutionnel au MATCL

Durée : 42 mois

Lieu d'affectation : au niveau du Secrétaire Général auprès du MATCL

Mis à disposition par le MATCL

Le projet d'appui à la région de Koulikoro et ses ressources humaines travailleront en étroite collaboration et échange continu avec le projet d'appui institutionnel au MATCL et ses ressources humaines.

Un responsable national est mis à disposition par la Partie malienne. Il s'agira d'un fonctionnaire auquel le secrétaire général délègue le rôle de responsable national. Le Secrétaire Général est responsable pour son fonctionnement. Le fonctionnaire est libéré d'au moins 40% de ces tâches habituelles pour assumer les tâches de responsable national. Il assurera, conjointement avec le co-responsable, la direction de l'intervention. Ils assumeront la responsabilité pour la gestion administrative, financière et technique. Pour les aspects techniques, les deux autres experts long terme (un expert en matière de décentralisation auprès de la DNCT et un expert en suivi, récolte et analyse d'informations) et leur point d'ancrage institutionnel seront consultés de manière continue.

Description des tâches :

- Organiser le recrutement du personnel d'appui au projet ;
- Appuyer la coordination, la supervision et la gestion des ressources humaines mises à disposition du projet ;
- Préparer et consolider au niveau de l'intervention le plan de travail annuel, ainsi que les mises à jour trimestrielles ;
- Adapter la planification du projet en fonction de son évolution ;
- Veiller au bon fonctionnement administratif, financier et technique des activités en collaboration avec le responsable national de l'intervention ;
- Pour les dépenses des activités gérées en cogestion, autoriser par sa signature les dépenses en collaboration avec le coresponsable ;
- Assurer la compilation, l'élaboration et la cohérence des différents rapports ;
- Elaborer et assurer le suivi des contrats et des marchés publics ;
- Veiller à l'application rigoureuse des règles et des procédures de gestion des marchés publics ;
- Procéder, en temps opportun, au recrutement des spécialistes recherchés dans le cadre du projet ;
- Organiser et préparer les réunions de la Structure Mixte de Concertation Locale ;

- Rechercher des synergies entre l'intervention et l'appui belge à Koulikoro et en assurer les liens opérationnels;
- Organiser et appuyer toute mission d'appui ou évaluation du projet ;
- Clôturer le projet à la fin de la période d'exécution.

Profil :

- Diplôme universitaire ;
- Expérience en gestion d'au moins 5 ans
- Expérience de travail au sein ou avec le ministère (de préférence MATCL) d'au moins 5 ans ;
- Bonne connaissance des acteurs en matière de déconcentration et décentralisation ;
- Solides compétences d'analyse et de synthèse ;
- Excellente capacité à travailler en équipe ;
- Capacité de gestion d'une équipe internationale ;
- Bonne capacité de planification et d'organisation ;
- Bon sens relationnel et sens de la diplomatie ;
- Bonnes capacités rédactionnelles ;
- Bonne connaissance de la langue française.

7.4.2.2 Expert en matière de réforme de l'Etat et en gestion (co-responsable du projet d'appui institutionnel au MATCL)

Durée : 42 mois

Lieu d'affectation : au niveau du Secrétaire Général auprès du MATCL, avec une fonction spécifique d'appui à la Cellule de Décentralisation et Déconcentration du MATCL (où il peut être logé physiquement)

Recruté internationalement (h/f)

Le projet d'appui institutionnel au MATCL et ses ressources humaines travailleront en étroite collaboration et en échange continu avec le projet d'appui à la région de Koulikoro et ses ressources humaines.

Sous l'autorité générale du Représentant Résident de la CTB à Bamako, dans le respect

DTF AI MATCL MLI 09 032 01 Version finale

des directives émanant de la Structure Mixte de Concertation Locale et conjointement avec le responsable, l'expert agit comme co-responsable pour la gestion administrative, financière et la coordination technique. L'expert est également responsable pour l'appui technique surtout dans le cadre du premier résultat de la présente intervention, à savoir « Le MATCL a renforcé sa capacité d'améliorer la performance des représentants de l'Etat dans l'exercice de la tutelle des Collectivités Territoriales ».

Le point d'ancrage institutionnel est le Secrétaire Général du MATCL. Un appui technique spécifique concernera la Cellule d'appui à la Déconcentration et la Décentralisation du MATCL et l'inspection de l'intérieur. Dans sa fonction, il collaborera avec toute direction pertinente du MATCL. Pour des tâches techniques spécifiques, l'expert peut se faire assister par des appuis ponctuels.

Description des tâches de gestion :

Tâches techniques

- Appuyer le renforcement et l'accompagnement de l'opérationnalisation des dispositifs techniques pour renforcer les capacités des représentants de l'Etat dans l'assistance et le conseil aux collectivités territoriales ;
- Elaborer/rédiger les termes de références pour les appuis techniques spécifiques et assurer les marchés publics ;
- Appuyer la concertation sectorielle et l'adoption du cadre définissant les mandats, l'organisation et le fonctionnement opérationnel des pools services techniques ;
- Appuyer la conception et la diffusion d'outils de travail ;
- Appuyer la DNI et la CADD dans leur gestion interne et dans leur évolution institutionnelle (en collaboration avec le CDI)
- Appuyer le renforcement des capacités de l'inspection de l'intérieur dans sa mission de contrôle des représentants de l'Etat et les collectivités territoriales ;
- Appuyer le renforcement de la gestion interne de l'inspection de l'intérieure ;
- Appuyer le développement d'un système d'évaluation des performances des représentants de l'Etat et un système d'appui au rôle de contrôle des représentants de l'Etat ;
- Appuyer le développement d'un système amélioré d'inspection et d'évaluation des CT ;
- Préparer avec les acteurs nationaux respectifs la planification d'activités, le suivi et le rapportage sur les activités et surtout les résultats obtenus;

- Assurer le rapportage technique pour le résultat 1 de la présente intervention ;
- Contribuer à la mise en cohérence de la totalité de l'intervention ;
- Rechercher des synergies entre l'intervention et l'appui belge à Koulikoro et en assurer les liens opérationnels.

Tâches de gestion :

- L'expert est coresponsable pour la gestion de l'intervention. Il est coresponsable pour la gestion financière et administrative du projet, il veillera à la cohésion de l'intervention et de l'équipe. Il travaillera en étroite collaboration avec le responsable national pour la gestion du projet, ainsi qu'avec les autres experts techniques. Les tâches suivantes lui sont confiées :
- Organiser le recrutement du personnel d'appui au projet ;
- Coordination, supervision et gestion des ressources humaines mises à disposition du projet ;
- Préparer et consolider au niveau de l'intervention le plan de travail annuel, ainsi que les mises à jour trimestrielles ;
- Adapter la planification du projet en fonction de son évolution ;
- Veiller au bon fonctionnement administratif, financier et technique des activités en collaboration avec le responsable national de l'intervention ;
- Pour les dépenses des activités gérées en cogestion, autoriser par sa signature les dépenses en collaboration avec le responsable national ;
- Pour les dépenses des activités gérées en régie, prendre toute mesure technique et, en concertation avec la représentation de la CTB au Mali, autoriser les dépenses ;
- Assurer la compilation, l'élaboration et la cohérence des différents rapports ;
- Elaborer et assurer le suivi des contrats et des marchés publics ;
- Veiller à l'application rigoureuse des règles et des procédures de gestion des marchés publics ;
- Procéder, en temps opportun, au recrutement des spécialistes recherchés dans le cadre du projet ;
- Organiser et préparer les réunions de la Structure Mixte de Concertation Locale ;

- Rechercher des synergies entre l'intervention et l'appui belge à Koulikoro ;
- Organiser et appuyer toute mission d'appui ou évaluation du projet ;
- Clôturer le projet à la fin de la période d'exécution.

Profil :

- Diplôme universitaire en administration publique, sciences sociales, économie, droit (ou équivalent par expérience)
- Connaissance approfondie de la problématique de réforme de l'Etat (son administration et son organisation);
- Une expérience de travail de 10 ans, dont 7 ans dans la gestion de projet.
- Expérience avérée d'au moins 4 ans dans des projets de réforme de l'Etat/gouvernance ;
- Une expérience dans des pays en voie de développement est un atout;
- Connaissance des procédures de marchés publics est un atout ;
- Une excellente capacité à travailler en équipe ;
- Capacités de gestion d'une équipe internationale et de multiples ressources humaines ;
- Bon sens relationnel et sens de la diplomatie ;
- Esprit analytique et créatif ;
- Bonnes capacités rédactionnelles ;
- Bonne connaissance de langue française ;

7.4.2.3 Personnel d'appui

Un appui en finances et comptabilité (recruté localement)

3 chauffeurs (recrutés localement)