

# DOSSIER TECHNIQUE ET FINANCIER

## PROJET D'APPUI À LA DÉCENTRALISATION DE LA RÉGION DE KOULIKORO (PHASE 2)

### MALI

CODE DGCD : NN 3008494  
CODE NAVISION : MLI 09 033 11



LA COOPÉRATION  
BELGE AU DÉVELOPPEMENT **.be**

## Table des matières

<b>ABRÉVIATIONS .....</b>	<b>5</b>
<b>RÉSUMÉ.....</b>	<b>8</b>
<b>FICHE ANALYTIQUE DE L'INTERVENTION.....</b>	<b>11</b>
<b>1 ANALYSE DE LA SITUATION .....</b>	<b>12</b>
1.1 CONTEXTE ET POLITIQUE NATIONALE .....	12
1.2 ANALYSE DU CADRE SECTORIEL DE COORDINATION, DE SUIVI ET DE DIALOGUE. ....	21
1.3 CADRE INSTITUTIONNEL DANS LA RÉGION DE KOULIKORO .....	24
<b>2 ORIENTATIONS STRATÉGIQUES.....</b>	<b>34</b>
2.1 VERS UN PROGRAMME POUR ACCOMPAGNER UN PROCESSUS DE CHANGEMENT .....	34
2.2 APPUI AUX AXES STRATÉGIQUES DE LA RÉFORME.....	35
2.3 STRATÉGIE DE RENFORCEMENT DE CAPACITÉS.....	35
2.4 PRINCIPES MÉTHODOLOGIQUES D'INTERVENTION .....	37
<b>3 PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE .....</b>	<b>40</b>
3.1 OBJECTIF GÉNÉRAL .....	40
3.2 OBJECTIF SPÉCIFIQUE.....	40
3.3 RÉSULTATS ATTENDUS.....	40
3.4 ACTIVITÉS À METTRE EN ŒUVRE .....	42
3.5 INDICATEURS ET SOURCES DE VÉRIFICATION .....	55
3.6 ACTEURS INTERVENANT DANS LA MISE EN ŒUVRE .....	58
<b>4 RESSOURCES.....</b>	<b>59</b>
4.1 RESSOURCES FINANCIÈRES .....	59
4.2 RESSOURCES HUMAINES .....	64
4.3 RESSOURCES MATÉRIELLES .....	65
<b>5 MODALITÉS D'EXÉCUTION.....</b>	<b>66</b>

5.1 CADRE LÉGAL ET RESPONSABILITÉS ADMINISTRATIVES.....	66
5.2 RESPONSABILITÉS TECHNIQUES .....	66
5.3 RESPONSABILITÉS FINANCIÈRES.....	67
5.4 STRUCTURES D'EXÉCUTION ET DE SUIVI .....	68
5.5 MODALITÉS DE GESTION.....	71
<b>6 THÈMES TRANSVERSAUX.....</b>	<b>77</b>
6.1 ENVIRONNEMENT .....	77
6.2 GENRE ET DROITS DES ENFANTS.....	77
6.3 ECONOMIE SOCIALE.....	80
6.4 VIH / SIDA.....	81
<b>7 ANNEXES.....</b>	<b>82</b>
7.1 CADRE LOGIQUE .....	83
7.2 CHRONOGRAMME .....	85
7.3 ANCRAGE DE L'ASSISTANCE TECHNIQUE .....	88
7.4 TDR PERSONNEL LONG TERME .....	89
7.5 MISSIONS AU DÉBUT DU PROJET .....	105
7.6 DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE RÉGIONAL : PISTES DE RÉFLEXION POUR LA MISE EN OEUVRE DU RÉSULTAT 2 .....	107
7.7 ASSEMBLÉE RÉGIONALE DE KOULIKORO (ARK) : MANDAT, ORGANISATION, CLÉ D'ENTRÉE POUR LE DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL .....	114

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

## Abréviations

ACCRM	Association des Collectivités Cercles et Régions du Mali
ACDI	Agence Canadienne de Développement International
ADERE	Appui au Développement des Régions du Nord
AIRF	Association Internationale des Régions Francophones
AMM	Association des Municipalités du mali
ANICT	Agence Nationale d'Investissement des Collectivités Territoriales
AR	Assemblée Régionale
ARK	Assemblée Régionale de Koulikoro
AT	Assistance Technique
ATI	Assistance Technique Internationale
BAD	Banque Africaine de Développement
BM	Banque Mondiale
BTC	Belgische Technische Coöperatie
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 pour le développement Institutionnel
CENAFOD	Centre National d'Appui et de Formation pour le Développement des Ressources Humaines
CFCT	Centre de Formation des Collectivités Territoriales
CGD	Convention Globale de Développement
CLOCSAD	Comité Local d'Orientation de Coordination et de Suivi des Actions de Développement
CNDIFE	Centre National de Documentation et d'Information sur la Femme et l'Enfant
CNO	Comité National d'Orientation
CPS	Cellule de Planification et de Statistique
CROCSAD	Comité Régional d'Orientation de Coordination et de Suivi des Actions de Développement
CS	Convention Spécifique
CSCR	Cadre Stratégique de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté
CT	Collectivités Territoriales
CTB	Coopération Technique Belge
DAF	Direction Administrative et Financière
DAFCT	Dotations d'appui au Fonctionnement des Collectivités Territoriales
DAT	Dotations d'Appui Technique
DCE	Délégation de la Commission européenne
DCPND	Document Cadre de Politique Nationale de Décentralisation
DDE-K	Dotations pour le Développement Economique de la Région de Koulikoro
DER	Développement Economique Régional
DERK	Développement Economique Régional de Koulikoro
DGECT	Dotations pour la garantie des emprunts des Collectivités Territoriales
DGMP	Direction Générale des Marchés Publics

DIC	Dotation pour les intercollectivités
DIN	Dotation d'investissement
DNAT	Direction Nationale de l'Aménagement du Territoire
DNCT	Direction Nationale des Collectivités Territoriales
DNI	Direction Nationale de l'Intérieur
DNSI	Direction Nationale de la Statistique et de l'Informatique
DTF	Dossier Technique et Financier
EID	Espace d'Interpellation Démocratique
ENA	Ecole Nationale d'Administration
EPI	Espace Public international
FAO	Food and agriculture organisation
FDER	Fonds pour le Développement économique Régional
FNACT	Fonds National d'Appui aux Collectivités Territoriales
FNUAP	Fonds des Nations Unies pour l'Alimentation et la Population
GTZ	Gemeinschaft für Technische Zusammenarbeit
HCC	Haut Conseil des Collectivités
KFW	Agence de Coopération Allemande
MATCL	Ministère de l'Administration Territoriale et des Collectivités Locales
OCF	Observatoire de la Condition Féminine
OISE	Outil Informatisé de Suivi et Evaluation
PACR	Programme d'Appui aux Communes Rurales
PACT	Programme d'Appui aux Collectivités Territoriales
PAD-K	Projet d'Appui à la Décentralisation dans les cercles de Banamba, Kolokani et Nara de la région de Koulikoro
PADDER	Programme d'Appui à la Décentralisation et au Développement Economique Régional
PAGAM/GFP	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
PARRADER	Programme d'Appui à la Réforme Administrative, à la Décentralisation et au Développement Economique Régional
PAT	Plan d'appui Technique
PDESC	Plan de Développement Economique, Social et Culturel
PDI	Programme de Développement Institutionnel
PIE	Projet d'intérêt économique
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
PSDR	Plan stratégique de Développement Régional
PTAT	Plan Triennal d'appui technique
PTF	Partenaire Technique Financier
RAF	Responsable administratif et financier
RESREP	Représentant Résident
SAFIC	Système d'Analyse Financière et Institutionnelle des Collectivités
SMCL	Structure Mixte de Concertation Locale
SNV	Organisation Néerlandaise de Développement
SPL	Système productif local
SRAT	Schéma régional d'aménagement du territoire
STD	Service Technique Déconcentré

TDRL	Taxe de Développement Régional et local
UCAT	Unité de Coordination et d'appui Technique
UE	Union Européenne
UNIFEM	United Nations Development Fund for Women
VIH	Virus de l'immunodéficience humaine

## Résumé

Le PIC 2009-2013 identifie la réforme de l'Etat 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, 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 de 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 dernière 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 les 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.

L'analyse des documents stratégiques, des mandats, des expériences pratiques, de la situation et plus spécifiquement les acquis et défis observés dans la mise en œuvre effective, au niveau de la région de Koulikoro a mené aux résultats définis.

Le projet d'appui à la décentralisation dans la région de Koulikoro (PADK) poursuit l'objectif global de contribuer à la consolidation du processus de décentralisation et de la bonne gouvernance en faveur du développement socio-économique durable des populations de la région de Koulikoro. Pour y concourir, l'objectif spécifique vise à ce que les missions des collectivités territoriales et des services de l'Etat pour le développement territorial et la fourniture de biens et services utiles et durables aux populations sont efficacement assurées.



Les résultats formulés sont directement liés aux résultats du PNACT bien qu'ils n'en couvrent pas tout le contenu.

Résultat 1 : Les Collectivités Territoriales ont des capacités renforcées pour assurer la fourniture de biens et services durables et de qualité aux populations. Il s'agit de poursuivre l'appui aux CT, initié dans le PADK 1, dans la mise en œuvre de la décentralisation.

Résultat 2 : l'Assemblée régionale de Koulikoro a les capacités de piloter et d'impulser le Développement Économique Régional. Il s'agit d'accompagner l'approfondissement et la consolidation de la réforme au bénéfice de toutes les collectivités de la région.

Résultat 3 : les services de l'Etat à Koulikoro accompagnent et contrôlent efficacement les Collectivités Territoriales. Il s'agit ici de mettre l'accent plus explicitement qu'auparavant sur la déconcentration.

Ces résultats attendus sont liés les uns aux autres et certaines activités servent simultanément plusieurs résultats. En effet, bien que ce soit l'Assemblée Régionale de Koulikoro qui ait la mission d'impulser le développement territorial, les CT (et de façon spécifique, les inter-collectivités) y jouent un rôle clé. Il est donc indispensable que les capacités des CT soient renforcées, par les services déconcentrés de l'Etat dans le cadre de leur appui-conseil et par les prestataires. Ceux-ci doivent à leur tour être en capacité d'exercer leurs missions. Par ailleurs, les populations (usagers des biens et services publics) sont les bénéficiaires finaux et doivent pouvoir exercer un contrôle sur la qualité des biens et services rendus afin que toutes les collectivités territoriales puissent contribuer au développement du territoire de la Région de Koulikoro. Etant donnée la conception conjointe de cette intervention avec l'appui institutionnel au MATCL, des liens explicites sont prévus avec les résultats et activités proposées pour ce dernier.

Un certain nombre d'activités "génériques" a été décrit dans le cadre logique afin de laisser la flexibilité nécessaire lors de la mise en œuvre pour accompagner les évolutions en cours car l'analyse a montré que beaucoup de sujets font l'objet de débats et de prolongements (Chapitre 1). L'ambition de l'intervention est de contribuer explicitement à ces évolutions, soit en accompagnant la réflexion, soit en "testant" les outils au niveau de la région de Koulikoro.

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.

Les moyens mis à disposition de l'intervention sont de 7.469.000 EUR dont 7 millions à charge de la partie belge et répartis -sur une durée de 4, 5 ans. 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.

Les modalités d'exécution de l'intervention restent dans le cadre connu de la régie et de la cogestion. Une partie des activités en cogestion sera exécutée par les structures dont c'est le mandat (Assemblée Régionale, Gouvernorat et Agence Nationale d'Investissement des Collectivités Territoriales) dans le cadre d'accords d'exécution pour la durée d'intervention. L'organe de pilotage -la Structure Mixte de Concertation Locale-

est commun à l'appui institutionnel au MATCL afin de faciliter la cohérence et la complémentarité entre les deux interventions.

Deux thèmes transversaux, genre et développement, sont pris en compte de manière explicite en raison de leur importance stratégique pour le développement durable.

## Fiche analytique de l'intervention

<b>Numéro national DGCD</b>	3008494		
<b>Code Navision CTB</b>	MLI 09 033 11		
<b>Institution partenaire</b>	Ministère de l'Administration Territoriale et des Collectivités Locales (MATCL).		
<b>Durée de la convention spécifique</b>	72 mois*		
<b>Contribution du Mali</b>	469 543 EUR (308.000.000 Fcfa)		
<b>Contribution de la Belgique</b>	7 000 000 EUR		
<b>Date estimée de démarrage</b>	Fin 2010		
<b>Code sectoriel</b>	15112		
<b>Objectif général</b>	<b>La consolidation du processus de décentralisation et de la bonne Gouvernance a contribué au développement socio-économique durable des populations de la région de Koulikoro</b>		
<b>Objectif spécifique</b>	<b>Les missions des Collectivités Territoriales et des services de l'Etat pour le développement territorial et la fourniture de services utiles et durables aux populations sont efficacement assurées</b>		
<b>Résultats intermédiaires</b>	R1 : Les Collectivités Territoriales ont des capacités renforcées pour assurer la fourniture de biens et services durables et de qualité aux populations. R2 : L'Assemblée Régionale de Koulikoro a les capacités de piloter et d'impulser le Développement Economique Régional. R3 : Les services de l'Etat à Koulikoro accompagnent et contrôlent efficacement les Collectivités Territoriales.		

**\* Durée de la convention spécifique : 72 mois**

Motivation : l'intervention = 5 ans/ 60 mois. La convention spécifique sera ensuite de 72 mois.

Phase

1. Phase de démarrage : 9 mois (3 mois démarrage administratif + 6 mois démarrage opérationnel avec la présence du responsable national et des AT internationaux pour la mise en place de l'AT perlé et des outils et procédures à mettre en place dans le cadre de l'intervention)
2. Phase de croisière : 4 années de mise en œuvre des activités
3. Phase de clôture administrative de 3 mois

# 1 Analyse de la situation

L'analyse de la situation repose sur différents éléments.

Elle se base tout d'abord sur des textes législatifs et réglementaires, en vigueur ou en projet ainsi que sur des documents clés, des rapports, études, notes ou échanges réalisés durant la formulation. Le « programme national d'appui aux collectivités territoriales » PNACT III, (2010-2014), et la stratégie pour le renforcement des capacités des collectivités territoriales-Régions, la Charte de la déconcentration ainsi que le projet de cadre organisationnel des appuis au développement régional développés en mars 2010 figurent parmi les principaux textes utilisés.

Elle repose également sur les expériences du projet PAD-K. Au terme de son exécution, une analyse détaillée des « dynamiques de changements » devant être poursuivies, accompagnées et approfondies a été menée à bien ; ceci dans la perspective d'étendre l'intervention aux sept cercles constituant la région de KOULIKORO. Les données en ont été exploitées.

C'est dans un esprit de continuité et de valorisation des expériences du passé que les échanges avec les différents acteurs pendant la phase de formulation ont permis d'enrichir l'analyse. On constate ainsi aussi que la décentralisation et la déconcentration sont en évolution permanente ce qui fixe certaines limites et des évolutions importantes auront lieu dans les prochains mois. Le projet de décret portant sur la « charte de la déconcentration » ainsi que les annonces faites sur une adaptation possible des découpages administratifs en sont des exemples.

Cette analyse n'a pas l'ambition d'être exhaustive, elle doit être lue comme permettant de déterminer et d'accompagner le cadre de la présente intervention.

Les premiers constats concernent l'évolution nationale de la réforme en cours. Les seconds ont trait spécifiquement à la région de KOULIKORO.

## 1.1 Contexte et politique nationale

### 1.1.1 Documents cadres

Dans sa **stratégie de réduction de la pauvreté traduite dans le Cadre Stratégique** pour la croissance et la réduction de la pauvreté (CSCR (2007-2011))<sup>1</sup>, le Mali a retenu le développement institutionnel et l'amélioration de la gouvernance parmi les trois grands axes prioritaires de ses interventions. Lors de sa mise en œuvre, le Gouvernement Malien s'est engagé dans un processus de réformes liées au secteur public avec :

- le désengagement de l'Etat 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.

En vue d'atteindre les objectifs du CSCR, la poursuite et la consolidation des réformes structurelles (via la décentralisation, la déconcentration et la modernisation des finances

---

<sup>1</sup> République du Mali (2006), Cadre Stratégique pour la Croissance et la Réduction de la Pauvreté 2007-2010.

publiques) sont retenues/ identifiées comme une des grandes orientations stratégiques. Les principaux enjeux du CSCRП en matière de décentralisation et de déconcentration étant :

- la consolidation des acquis de la décentralisation au travers du transfert effectif de la maîtrise d'ouvrage du développement régional et local aux collectivités territoriales (régions, cercles et communes) ;
- la déconcentration effective des administrations centrales pour mettre plus d'efficacité et plus d'efficience dans les interventions de l'Etat ;
- L'amélioration de la territorialisation des stratégies sectorielles via l'élaboration et la mise en œuvre effective de la politique d'aménagement du territoire ;
- L'amélioration des dispositifs d'appui technique et financier aux collectivités territoriales et leur pérennisation et/ou transformation ;
- la déconcentration et la décentralisation de la gestion des ressources humaines et de la dépense publique.

Le **Document Cadre de Politique Nationale de Décentralisation (DCPND)** adopté en février 2005, fixe le cadre de référence et d'orientation des interventions de l'Etat dans le domaine de la décentralisation et de la déconcentration pour la période 2005/2014. Il constitue le document de base des négociations du Gouvernement avec ses partenaires nationaux (collectivités territoriales, organisations de la société civile, secteur privé,...) et internationaux (bilatéraux et multilatéraux).

Cette stratégie décennale est toujours en vigueur et quatre priorités du processus de décentralisation y sont définies:

- le développement des capacités des Collectivités Locales ;
- l'amélioration de la déconcentration des services de l'Etat ;
- le développement de la citoyenneté locale ;
- le développement des prestataires de services privés au niveau local.

Le DCPND est complété par un plan d'action opérationnel, intitulé « **Programme National d'Appui aux Collectivités Territoriales** » (PNACT). La troisième phase du PNACT pour la période 2010/2014 a été formulée afin : (1) de réorienter les objectifs et les résultats en fonction de l'évolution du contexte et des nouvelles problématiques liées aux actions réalisées au cours de la seconde phase ; (2) de fournir aux partenaires un cadre de référence mis à jour et consolidé dans lequel doivent s'inscrire leurs nouvelles interventions en matière d'appui à la politique nationale de décentralisation.

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 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'Etat ; (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 territoriales<sup>2</sup>.

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 présente 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'Etat aux collectivités territoriales<sup>3</sup>. Un comité inter-ministériel de pilotage sur le transfert des compétences et des ressources de l'Etat aux collectivités territoriales, avec un comité technique, doit assurer le suivi de la matière.

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. Son objectif spécifique du PNACT III est d'améliorer les services rendus par les Collectivités Territoriales aux populations en vue de contribuer au développement durable de leurs Territoires. Sept résultats intermédiaires contribuent à l'atteinte de cet objectif, à savoir :

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

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 1.1.4.). 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.

---

<sup>2</sup> MATCL (2009), Plan National d'Appui aux Collectivités Territoriales 2010-2014, Bamako, p. 7.

<sup>3</sup> 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'Etat aux collectivités territoriales.

L'importance donnée par le PNACT III à la « Région » mérite d'être mise en exergue. Au cours des 2 dernières années, un important débat sur le rôle de la région et sur celui du développement économique régional a été initié au Mali. Différents partenaires techniques et financiers (PTF) y ont contribué, comme c'est le cas de la coopération belge qui l'a fait entre autre via le PAD-K et l'expérience qui en découle (voir ci-après).

Comme déjà précisé, **plusieurs évolutions et projets** de décret /discussions sur des évolutions institutionnelles sont en cours<sup>4</sup>. Ce dispositif n'est pas encore entièrement opérationnel malgré l'instruction interministérielle<sup>5</sup> prise pour définir les actions et les mesures à prendre afin de mettre en œuvre les transferts de ressources. Pour le secteur de l'éducation, le transfert des ressources est prévu à partir d'avril 2010.

Le **récent**<sup>6</sup> **document** sur la stratégie de renforcement des capacités des Assemblées Régionales identifie les ressources humaines dont devraient disposer les AR en tant que service propre, afin de pouvoir jouer leur rôle, surtout par rapport au Résultat 5 du PNACT III<sup>7</sup>. Fin mars 10, la DNCT a communiqué le cadre organisationnel des appuis des partenaires au Développement Régional.

La présente intervention prend en compte les orientations liées aux stratégies et aux documents clés dans le secteur. Les évolutions institutionnelles dans les secteurs influenceront la mise en œuvre de l'intervention, raison pour laquelle les axes, les résultats, mais surtout les activités, sont définis de façon flexible et large afin de s'y adapter en cas de nécessité.

### 1.1.2 Les dispositifs d'appui

Le programme national d'appui à la décentralisation, mis en place en 1999, prévoit depuis son origine un double dispositif d'appuis complémentaires soutenu par les PTFs.

Conformément aux dispositions initiales du PNACT I, un **dispositif technique** transitoire avait été mis en place pour appuyer les Collectivités Territoriales au travers d'un réseau des 46 Centres de Conseil Communaux (CCC) couvrant l'ensemble du territoire. Ce dispositif financé par de nombreux PTFs a été maintenu jusque fin 2007 et doit être remplacé par un dispositif pérenne.

Lors de la phase II du PNACT, le dispositif d'appui technique a en effet évolué. La stratégie de l'Etat pour l'évolution du dispositif d'appui technique a été définie dans l'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 et s'appuie aujourd'hui sur quatre types de prestataires (prévus par la législation en vigueur) :

- Des services techniques déconcentrés de l'Etat mis à disposition pour l'appui-conseil<sup>8</sup> aux CT (à travers des pôles de services<sup>9</sup>) ;
- Des services techniques propres aux collectivités territoriales ;
- Des services techniques des structures de coopération inter-collectivités (services techniques communs) ;
- Des prestataires privés.

---

<sup>4</sup> Décret portant sur charte de la déconcentration et la discussion sur l'évolution dans les découpages administratifs sont parmi les importants

<sup>5</sup> N°08-0003/PM-RM du 21 novembre 2008

<sup>6</sup> 1er trimestre 2010

<sup>7</sup> PNACT 3- Résultat 5 : Les Régions contribuent mieux au développement économique territorial

<sup>8</sup> L'appui conseil et l'assistance conseil sont utilisés de façon interchangeable.

<sup>9</sup> MATCL, N°00312/MATCL-SG, Instruction relative à la prise en charge de l'appui technique aux collectivités territoriales pour la période post CCC, 23 janvier 2008.

Par rapport à la première modalité, le Gouvernement du Mali vise un renforcement de la déconcentration et une meilleure organisation des services techniques déconcentrés par les représentants de l'Etat (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 pas complètement finalisé à ce jour 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.

Un **dispositif de financement** durable, pour permettre aux Collectivités Territoriales de bénéficier d'une capacité d'investissement et d'exercer leurs compétences, qui repose sur 3 piliers :

- les transferts de ressources de l'Etat aux CT, incluant les rétrocessions fiscales et les ressources relatives à l'exercice des compétences transférées;
- la mobilisation des ressources propres fiscales et non fiscales, des Collectivités Territoriales ;
- les transferts du Fonds National d'Appui aux Collectivités Territoriales (FNACT), dont la gestion est assurée par l'Agence Nationale d'Investissement des Collectivités Territoriales (ANICT).

Ce dispositif financier spécifique, au travers du Fonds National d'Appui aux Collectivités Territoriales (FNACT), s'est consolidé lors de la deuxième phase du PNACT. Un manuel de procédures 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 Techniques (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, seules deux dotations (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'Etat, 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 legs<sup>10</sup>. Jusqu'à présent, ce sont les deux premières sources qui ont alimenté le FNACT. Parallèlement, diverses 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 fonds<sup>11</sup>.

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

La présente intervention, et de façon plus large, les différents appuis belges à la décentralisation et la déconcentration au Mali, intégreront ces approches de dispositifs

---

<sup>10</sup> ANICT (2008), Manuel des procédures de l'ANICT. Tome 2, article I.1.1.

<sup>11</sup> 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.



d'appui. Au sein de la présente intervention, l'appui des services techniques déconcentrés, les services propres et les appuis par les prestataires seront renforcés. Les capacités des CT, entre autres en matière de gestion des ressources, seront renforcées. L'ANICT sera également un partenaire pour permettre aux CT d'avoir la capacité d'investissement nécessaire (dans le cadre du développement économique).

Enfin, il mérite d'être souligné que plusieurs évolutions et projets de décrets 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 Développement Economique Régional

L'approfondissement de la réforme nationale se traduit par de nouvelles orientations explicites concernant le rôle du développement économique territorial/régional. Plusieurs débats, études<sup>12</sup> et expériences<sup>13</sup> ont eu lieu et une orientation politique a été prise. Les réflexions, échanges et expériences continueront et devront contribuer à l'opérationnalisation de cette stratégie. La présente intervention entend également y contribuer.

#### 1.1.3.1 Orientation politique

Un des enjeux du PNACT III est que l'action des collectivités territoriales soit inscrite plus explicitement dans **la perspective du développement durable**, notamment en étant conçue et évaluée en fonction de ses 3 dimensions (économique, sociale et environnementale).

Plus spécifiquement, le rôle de la région dans le développement économique territorial doit être renforcé pour mieux prendre en compte sa position d'interface Etat /CTs, notamment par une meilleure articulation entre les plans stratégiques de développement régional et les PDESC et par la mise en place de contrats-plans ou programmes Etat/Régions.

Le PNACT III leur donne ainsi une place nouvelle au niveau régional, puisqu'il lui consacre le résultat 5 : « les Régions contribuent mieux au développement économique territorial » par :

- (1) La consolidation des planifications et des programmations régionales en matière de développement économique, ceci en concertation avec l'Etat, les autres collectivités territoriales et les acteurs économiques.
- (2) Le renforcement des capacités des Assemblées Régionales en matière de veille et d'analyse de l'économie territoriale au travers de leurs services techniques.
- (3) Un soutien de l'Etat aux interventions des Régions dans le domaine économique à travers, notamment, la mise en place d'un dispositif dédié au financement des projets d'intérêt économique dans le cadre de Contrats-Programmes Etat / Régions.

---

<sup>12</sup> voir l'étude sur un Fonds pour le Développement Economique Régional (FDER)

<sup>13</sup> voir entre autre le DDE-K dans le cadre du PAD-K (ci-dessous)

### 1.1.3.2 Mise en cohérence des plans de développement et des processus de planification

La nécessité de la mise en cohérence des planifications des CTs, affirmée notamment dans le Code des Collectivités Territoriales, répond au caractère territorial de la gouvernance et au principe de subsidiarité entre les CTs. La Planification est prévue aux différents niveaux identifiés par le Code des CTs: (1) le PDESC dans les 3 catégories de CTs, (2) les Plans d'occupation /aménagement de l'espace communal, et (3) les Schémas d'Aménagement du Territoire et de Développement Régional.

**L'élaboration du Schéma Régional d'Aménagement et de développement du Territoire (SRAT)** se fixe comme objectif de concevoir un projet de territoire régional.

Un tel cadre de référence et de cohérence à long terme, soucieux d'un développement durable et solidaire du territoire régional, correspond à un moment important de définition stratégique, offrant aussi à la Région, la capacité de jouer son rôle en matière d'aménagement du territoire, tel que

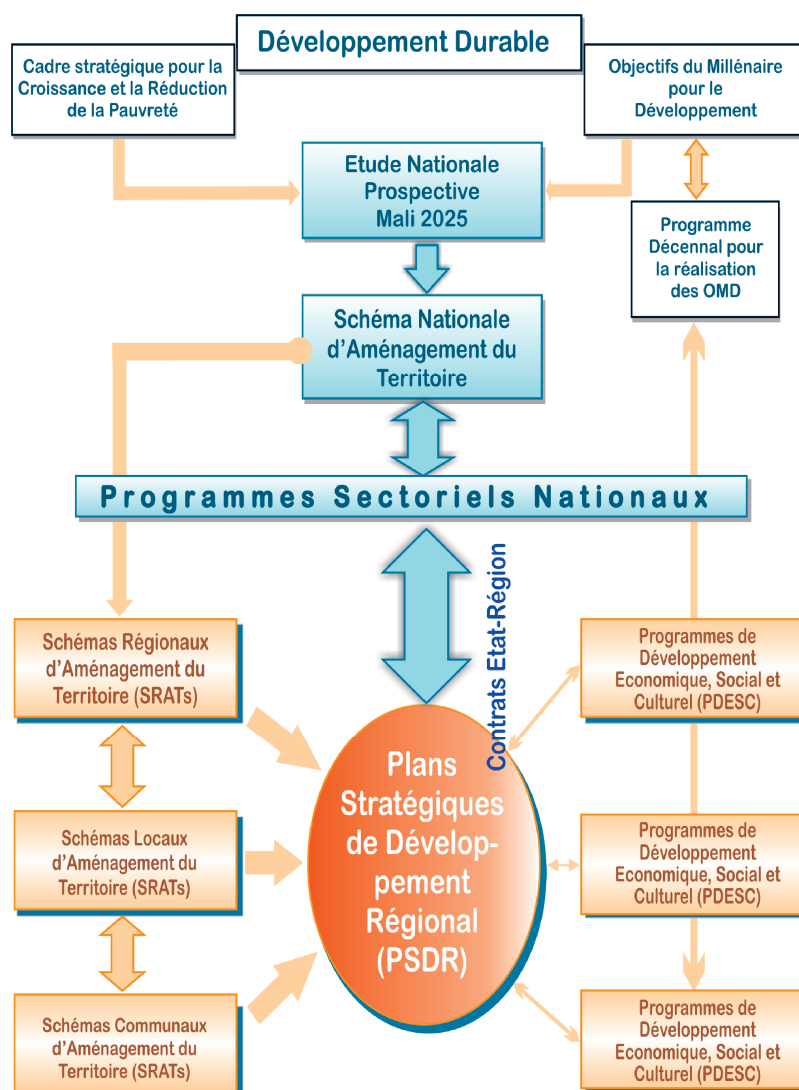
le prévoit le Code des CTs. Une telle démarche ne peut être mise en œuvre par la seule Région à travers la réalisation de ses attributions spécifiques, mais plutôt par la contribution sollicitée et obtenue de tous les acteurs publics et privés du développement régional et local aux triples niveaux de la Région, du Cercle et de la Commune avec un appui conséquent du niveau national. La communauté d'intérêts doit transcender les revendications communautaires (source de dispersion des efforts), au profit d'une démarche régionale commune, tant dans la réalisation de certaines activités d'intérêt sous-régional, que dans le dialogue avec les instances nationales. Une autre disposition de la loi concerne le **Plan Stratégique de Développement Régional (PSDR)**, mais on constate que les PSDRs produits par les 8 régions du Mali sont encore très similaires au SRAT. Une définition plus précise mais souple de leur contenu, ainsi que l'organisation de leur articulation, tant avec les documents des CTs de niveau inférieur, qu'avec la planification nationale, doit être initiée.

**Le Document Cadre de Politique Nationale de Décentralisation DCPND 2005-2014 du MATCL reprend les 4 axes d'orientation de la politique et précise avec l'axe 1 sur le développement des capacités des CT que :**  
« Les schémas de développement et d'aménagement des régions, cercles et communes recherchant une meilleure répartition des activités et des populations, la réduction des inégalités sur les territoires des CT seront élaborés et validés de façon participative. Les schémas de développement et d'aménagement des régions permettront de faire apparaître des **'pôles d'excellence régionaux'** sur la base desquels des stratégies de valorisation de filières pourront s'organiser dans tous les secteurs d'activité porteurs de nouveaux emplois : tourisme, logistique, nouvelle technologie, transformation, culture ». p17

**Le DCPND 2005-2014 du MATCL par son axe 1 d'orientation de la politique mentionne aussi que:** « Le développement des partenaires intra et inter CT à travers des **contrats plans Etats/régions**, régions /cercles et/ou communes, des contrats de ville, mais aussi à travers le jumelage et la coopération décentralisée constitueront des mesures supplémentaires favorisant le développement des CT du pays. » ainsi que «Le renforcement de la capacité et du rôle économique des régions est une priorité afin qu'à terme l'Etat puisse entrer dans une dynamique de contractualisation avec elles. Les schémas de développement et d'aménagement des régions, cercles et communes constitueront les cadres de références autour desquels se noueront les partenariats ci-dessus évoqués. » p17

Le concept de **Contrat-Plan Etat-Région** dont le contenu et les dispositions doivent encore être mis au point par la DNCT, devrait constituer l'instrument majeur de la mise en cohérence des interventions des acteurs – CTs, Etat et PTFs - sur les territoires.

Ces nouvelles politiques contractuelles, contrats de programme Etat-Région d'un coté, Assemblée Régionale et intercollectivités de l'autre coté, permettraient de drainer de nouveaux financements nationaux, notamment en faveur des compétences transférées et du développement économique, d'améliorer le niveau des services publics sociaux et d'assurer la cohérence et la complémentarité des efforts des instances élues en charge des territoires régionaux et infra régionaux. De plus, en termes d'aménagement du territoire régional, la rencontre entre les planifications territoriales et les **planifications sectorielles**, dites verticales, a tout à gagner en s'inscrivant dans une stratégie plus large, dont le niveau régional est également le pivot, articulée d'une part sur la concertation négociée et contractualisée entre l'Etat et la collectivité région et d'autre part, sur de nouvelles politiques contractuelles entre l'assemblée régionale et des inter collectivités mieux cernées, plus efficaces et multisectorielles, porteuses de projets communs à l'échelle de « bassins de vie », périmètres de projet constitués sur une base volontaire, d'un seul tenant et sans enclave<sup>14</sup>.



source <sup>15</sup>: MATCL

<sup>14</sup> MATCL, DNCT : extrait p17 du « Document Cadre de Politique Nationale de Décentralisation »

<sup>15</sup> MATCL, Note sur la cohérence entre les différents niveaux de collectivités territoriales et l'articulation décentralisation/déconcentration, 26.11.2009. Note de cadrage de la formulation des appuis belge, présenté et partagé par le

### 1.1.4 Le Plan de Développement Institutionnel (PDI)

Enfin, une autre réforme d'envergure aura un impact sur l'environnement institutionnel de la présente intervention. 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'Etat. 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 '90, 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-économique<sup>16</sup>.

Le commissariat en charge de la coordination (CDI) du PDI est présidée par le Ministre en charge de la Réforme de l'Etat. Au Mali, « réforme de l'Etat » 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 :

- réorganisation de l'Etat central
- amélioration des méthodes et procédures de gestion des affaires publiques
- renforcement de la déconcentration
- consolidation de la décentralisation
- valorisation et renforcement des capacités des ressources humaines
- communication et relations avec les usagers<sup>17</sup>

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 de Développement Institutionnel souligne l'importance<sup>18</sup>, 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

---

groupe de référence du MATCL.

<sup>16</sup> CDI, Programme de développement institutionnel. Plan opérationnel 2010-2013, décembre 2009.

<sup>17</sup> Ibidem, 6.

<sup>18</sup> Voir CDI, Programme de développement institutionnel. Plan opérationnel 2010-2013, décembre 2009, ainsi qu'échange 05/02/2010 à Bamako.

CDI pourrait accompagner toute action par rapport aux outils de gestion dans les administrations<sup>19</sup>, tandis qu'un renforcement de la Cellule de Planification et Statistiques auprès du MATCL (comme prévu dans l'intervention) bénéficiera également au PO-PDI<sup>20</sup>.

## 1.2 Analyse du cadre sectoriel de coordination, de suivi et de dialogue.

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. Des recommandations sont régulièrement faites pour améliorer le cadre du partenariat au niveau des secteurs : les ministères sectoriels devant en assurer le leadership et les PTF devant s'engager vers une meilleure coordination inter-PTF.

### 1.2.1 Cadre de suivi au niveau des structures maliennes

Des structures spécifiques ont 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'Etat aux collectivités territoriales (avec son comité technique). Ce dernier existe depuis 2005<sup>21</sup>, 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'Etat aux collectivités territoriales. La création d'un comité interministériel de suivi de la déconcentration et d'un comité technique y afférent est envisagée.

Par ailleurs, Onze Cellules de Planification et de Statistiques rattachées à différents ministères (regroupés en « secteurs ») ont été créées<sup>22</sup>. Elles ont pour vocation d'assurer la planification et l'information statistique dans les domaines couverts par la cellule et 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.

### 1.2.2 Dialogue et coordination entre PTF

Il existe en effet 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 (SHA<sup>23</sup>) présidé par le Ministère des Finances. On dispose d'autre part 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

<sup>19</sup> 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)

<sup>20</sup> 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)

<sup>21</sup> 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'Etat aux collectivités territoriales.

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

<sup>23</sup> C'est un organe interministériel présidé par le Ministère des Finances (Arrêté n°07-1486/MEF-SG du 12 juin 2007)

rattachées à ce cadre général de coordination.

Le groupe thématique « décentralisation et réforme institutionnelle » réunit les PTF actifs dans le secteur. et se réunit en principe chaque trimestre. Il s'agit d'un cadre pour préparer le dialogue avec l'Etat 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.

### 1.2.3 Dialogue entre les partenaires maliens et les PTF

Depuis 2006, le Panel du Développement Institutionnel et de la Décentralisation est le 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'Etat 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 et a été reconduit en mai 2010<sup>24</sup>. 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<sup>25</sup>. Cette revue pourrait également contribuer à renforcer le système de suivi et d'évaluation sectorielle.

Enfin, 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'Etat 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.

### 1.2.4 Défis pour la coordination sectorielle

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 nécessaires pour pouvoir contribuer à ce rôle même si elle est de plus en plus présente dans les réunions.
- La DNCT joue un rôle clé, surtout technique, mais est en même temps

<sup>24</sup> Revue sectorielle de la Réforme de l'Etat et de la Décentralisation du 19 au 21 mai 2010.

<sup>25</sup> Le récent exercice 2010 a confirmé une implication assez « passive » de la part des PTF, à l'exception, de quelques uns.

confrontée à une demande croissante qui met en évidence ses limites au niveau 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, il s'agit de forums larges (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) où le dialogue et le débat restent inévitablement 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 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 secteur<sup>26</sup>. Dans les secteurs où ces sous-groupes « spécifiques » existent, ils permettent également de mieux préparer la revue sectorielle et d'impliquer les différents acteurs. 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. 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 de 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 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 indicateurs. Chacun des programmes et appuis définissant ainsi leurs propres

---

<sup>26</sup> 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. Cette multitude d'indicateurs et de processus d'évaluation et de suivi complexifie leur traitement et leur utilisation alors même 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 doit 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.

### 1.3 Cadre institutionnel dans la région de Koulikoro

La région de Koulikoro, moyennement peuplée, montre une évolution croissante : de 1,6 millions habitants en 2000<sup>27</sup> à 1,8 en 2004<sup>28</sup> donnant une densité moyenne de 20 hab/km<sup>2</sup> (contre 8,25 pour la moyenne nationale).

La région de Koulikoro compte 116 Collectivités Territoriales dont :

- 108 communes (dont 3 urbaines : Koulikoro, Kati et Karan) comprenant 1924 villages ;
- 7 cercles : avec 9 communes pour Banamba, 23 à Dioila, 9 à Kangaba, 37 à Kati, 10 à Kolokani, 9 à Koulikoro et 11 à Nara ;
- Une Collectivité régionale : Koulikoro.

Le positionnement de la région englobant la Capitale Bamako (à 60 Km) lui procure un avantage comparatif et pourrait être un facteur d'intégration. Par ailleurs, l'existence d'un espace industriel naissant à Koulikoro-Ville, dans la zone de Baguineda, à Fana- Dioila et à Ouélessébougou, renforce cette position de pôle de développement économique avec la Capitale. En même temps, ce positionnement près de la capitale implique également un nombre de défis spécifiques, dont les impacts environnementaux des multiples constructions. Il n'existe pas actuellement de cadre clair comprenant une analyse de ces différents aspects de la région de Koulikoro, avec les forces et faiblesses sous jacentes.

Le potentiel de développement territorial de la région de Koulikoro mérite d'être mieux analysé/ étudié afin d'identifier les pistes d'initiatives et d'amélioration possible. Dans un contexte où le PNACT III met la région en avant, comme un niveau important dans le développement, ceci s'avère encore plus pertinent. La présente intervention y contribuera.

#### 1.3.1 Acteurs de la déconcentration/décentralisation

##### 1.3.1.1 Acteurs clés : résumé

Selon la politique nationale, la région est constituée par l'ensemble des **collectivités territoriales** (CT) qui constituent son territoire : les communes et les cercles. Celles-ci sont autonomes dans la mesure où il n'existe pas de lien hiérarchique entre les différents niveaux, mais ils ne sont pas indépendants pour autant. Leurs champs de compétence respectifs sont déterminés par leurs mandats, basés sur le principe de subsidiarité.

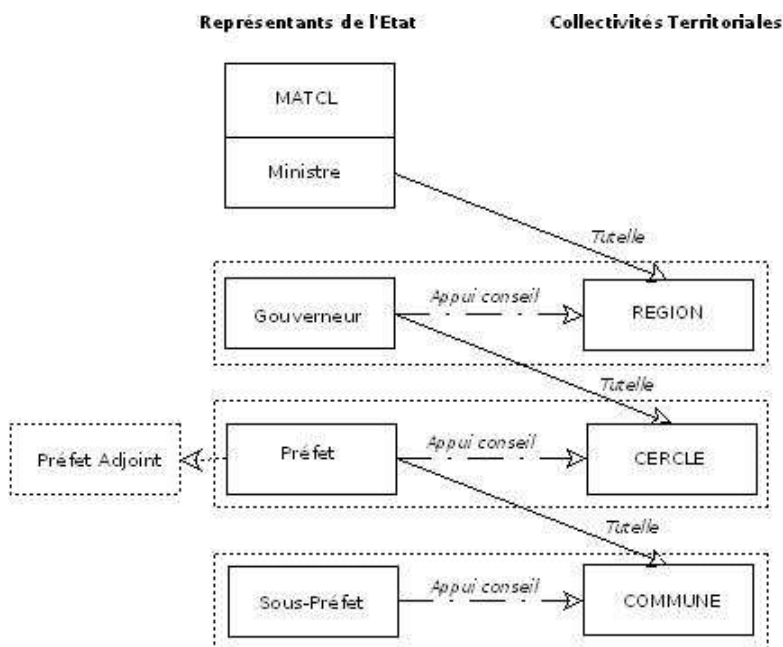
Sans entrer dans la description des rôles et mandats, il semble intéressant de rappeler rapidement les liens d'organisation qui unissent d'une part les services de l'Etat qui sont représentés par le Gouverneur au niveau de la région, le Préfet au niveau du cercle et les sous-préfets au niveau des communes, et d'autre part, les CT aux différents niveaux, respectivement la Région, le Cercle et la Commune.

<sup>27</sup> Annuaire statistique 2000 de la région.

<sup>28</sup> DNSI, Perspectives de la Population Résidente du Mali 1999- 2004, 2003.



Les **représentants de l'Etat** exercent la tutelle sur les collectivités territoriales du niveau inférieur (voir schéma) et assurent l'assistance conseil aux collectivités de même niveau.



Chaque département ministériel est plus ou moins représenté par des **services techniques déconcentrés (STD)** de l'Etat, placées directement sous l'autorité du Gouverneur, du Préfet ou du Sous-préfet, qu'ils assistent dans l'exercice de ses missions. Les services techniques déconcentrés de l'Etat dans les régions sont les Directions Régionales ; dans les cercles et communes, les services locaux de cercle ou de communes. En plus de leur rôle d'organe d'exécution, les STD sont identifiés comme une des quatre sources d'appui conseil aux CT. La logique d'appui est basée sur la demande (les CT doivent demander l'appui et la mise à disposition, ensuite le représentant de l'Etat en décide) et non sur l'offre. Cette logique unilatérale ne promeut pas l'intérêt partagé pour le développement territorial. Les STD participent et donnent également leur avis dans le cadre des structures d'orientation (voir Crocsad, Clocsad et Ccocsad). Le rôle, la qualité ainsi que la pro-activité des services techniques déconcentrés méritent dès lors d'être renforcés.

Le Gouverneur au niveau de la Région, le Préfet au niveau du cercle et le Sous-préfet au niveau de la commune, sont **les représentants** et les dépositaires de l'autorité **de l'Etat** dans le ressort territorial de la collectivité. A ce titre, ils :

- ont la charge des intérêts nationaux et veillent à l'exécution des lois, des règlements et des décisions du pouvoir central ;
- participent à l'élaboration et à la mise en œuvre des actions de développement décidées et exécutés par l'Etat dans le ressort territorial de la collectivité ;
- assurent la coordination et le contrôle des activités des services civils et organismes publics de l'Etat dans la collectivité territoriale à l'exception des services judiciaires ;
- assurent la gestion du personnel et du patrimoine de l'Etat dans les conditions prévues par les lois et règlements ;
- assurent **la tutelle** des collectivités territoriales et décident de la mise à disposition des collectivités territoriales des services déconcentrés de l'Etat

placés sous leur autorité.

### 1.3.1.2 L'Assemblée Régionale de Koulikoro (ARK)

Vu l'importance accrue donnée au niveau de la Région, le développement économique régional (voir PNACT III, Résultat 5) et le besoin de renforcer les capacités des assemblées régionales (voir la stratégie de renforcement des capacités des AR), l'ARK mérite une attention particulière parmi l'ensemble des acteurs. Le mandat et l'organisation de l'ARK sont mentionnés en annexe n°7.7.

Soulignons simplement sa fonction de mise en cohérence des stratégies de développement et d'aménagement du territoire, et son droit de créer des services techniques propres (niveau de l'administration). L'ARK a créé – notamment avec l'appui du PADK- une cellule technique avec plusieurs conseillers. Cette cellule technique évoluera dans le cadre de la stratégie de renforcement des capacités des AR (d.d. début 2010). Il est envisagé qu'elle s'appuiera sur les 5 profils complémentaires déjà identifiés.

La région apparaît, à l'analyse, comme la « **clé d'entrée** » du **développement territorial** car sa position la place précisément en interface entre l'Etat et les niveaux infra régionaux. La dimension des inter-collectivités est très importante dans cette dynamique : l'objectif n'est pas d'effacer les autres niveaux, au contraire, de mieux assurer leur intégration et complémentarité pour un réel développement territorial.

En effet, bien qu'il n'y ait pas de hiérarchie entre les niveaux de CT, la loi fait obligation aux villages et fractions, aux trois niveaux de CT ainsi qu'à l'Etat, de se concerter, de façon responsable, pour la conception et la mise en œuvre du programme de développement économique, social et culturel de la Région. Plusieurs dispositions sont prévues afin de permettre à chaque niveau de CT, de disposer des données ainsi qu'une bonne coordination des actions de développement (niveau de concertation, consultation dans le cadre de projets d'aménagements, investissements, ...). (voir annexe 7.7)

Au-delà de ses attributions spécifiques, l'Assemblée Régionale reste certainement souvent mieux placée pour la mise en œuvre de certaines catégories d'investissements, et sa mission / fonction de représentation des intérêts régionaux devra être développée et appuyée à travers le renforcement de ses capacités institutionnelles, d'organisation et de négociation tant avec l'Etat qu'avec les Partenaires Techniques et Financiers. Par ailleurs, c'est à partir de là et avec l'accord des autres niveaux de collectivité territoriale que partiront les Contrats-Plans Etat- Assemblée Régionale.

Plusieurs Assemblées Régionales sont engagées dans cette réflexion (dont celles du Nord appuyées par ADERE ou à Sikasso, appuyée par la coopération Suisse et bien évidemment à Koulikoro avec l'appui PADK) ainsi que la DNCT/ MATCL (voir PNACT et la discussion sur le développement économique régional).

### 1.3.1.3 La coordination au niveau de la région

La décentralisation et la déconcentration sont deux faces de la même pièce et on constate l'existence de défis de coordination, entre autres entre politiques nationales et programmes locaux/ territoriaux. A cet effet, des instances spécifiques ont été créées aux différents niveaux. Au niveau **national**, un Comité National d'Orientation des Appuis Techniques aux Collectivités Territoriales (CNO)<sup>29</sup>. Il s'agit d'un organe consultatif qui se réunit deux fois par an<sup>30</sup>. Les PTF sont invités en tant qu'observateurs. Au niveau des

<sup>29</sup> voir Décret N°00 269/ PM-RM

<sup>30</sup> Il est composé 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.

**régions, cercles et communes** il y a des Comités Régionaux, Locaux et Communaux d'Orientation, de Coordination et de suivi des Actions de Développement entre différents intervenants sur le territoire. Ceux-ci sont présidés par les représentants de l'Etat<sup>31</sup> (respectivement CROCSAD, CLOCSAD, CCOCSAD). Ils ont pour mission de promouvoir les synergies des actions de développement. Des représentants des CT et des chefs de services<sup>32</sup> sont membres.

Un espace de négociation et de coordination entre les CT et l'Etat est louable, néanmoins, le CROCSAD (et en parallèle, les CLOCSAD) fait souvent défaut à sa fonction de cadre de concertation entre les acteurs autour d'enjeux majeurs du développement. En effet, cette fonction requiert deux aspects fondamentaux pour le développement régional : 1) une articulation entre les politiques sectorielles de l'Etat et l'approche territoriale du développement régional ; 2) la gestion d'un processus multi-acteurs qui leur permet d'arriver aux consensus nécessaires, de créer des synergies. Or, ces deux aspects sont aujourd'hui absents.

De même, le suivi et l'évaluation des interventions sur le territoire ne sont pas assurés, faute de moyens et d'outils adéquats. Une meilleure communication pourrait forger des liens plus opérationnels entre projets d'appui. Les équipes appuyant le Gouverneur manquent d'instruments et de méthodologies adéquates pour assumer cette fonction et mener à bien les tâches.

On peut résumer ces contraintes aux principaux facteurs suivants :

- Le manque de moyens pour fonctionner (une décision récente précise qu'un pourcentage de la DAT y sera consacré afin d'outrepasser ce problème) ;
- Le manque de ressources humaines pour préparer ces CLOCSAD ;
- Une approche le plus souvent sectorielle et non territoriale ;
- Une tension entre le rôle des CT et celui des représentants de l'Etat dans le cadre de la coordination de l'action publique ;
- Le manque d'espaces élargis de réflexion et d'échange sur le développement territorial, entre autres avec les acteurs privés

### 1.3.2 Acquis et défis observés sur base de l'expérience PADK-I

Ce titre est en premier lieu basé sur les rapports, les observations, les expériences qui concernent les 3 cercles et les structures appuyées dans le cadre du PADK I<sup>33</sup> ainsi que sur l'analyse faite dans le cadre de la formulation.

La présente intervention tient compte des leçons apprises dans les choix qu'elle pose en matière de planification opérationnelle (voir chapitre 3). A différents endroits, le lien avec les activités est déjà indiqué entre parenthèses.

#### 1.3.2.1 Collectivités territoriales

Les **ressources humaines** des collectivités territoriales (CT) présentent des acquis indéniables et des handicaps à surmonter. La relative stabilité des agents des CT est un atout, leurs capacités et l'accroissement des effectifs doivent néanmoins encore être renforcés. Cependant, de leur côté, des collectivités excentrées, moins attractives, notamment au Nord de la région, appellent à des mesures incitatives spécifiques.

---

<sup>31</sup> Décret N°08-095 P/RM.

<sup>32</sup> Ils sont chargés de : donner leur avis sur les stratégies et programmes de développement aux niveaux régional et du district, des cercles et communes ; formuler des recommandations et suggestions, de proposer des mesures tendant à assurer une bonne exécution desdits programmes ; orienter, coordonner, suivre et évaluer les appuis nécessaires à la mise en œuvre des programmes de développement des collectivités territoriales, etc...

<sup>33</sup> Une source particulière est le rapport de C. Majerowicz (2009).

En ce qui concerne le niveau régional, les élus doivent gérer un nombre élevé de questions qui relèvent de domaines de compétences spécifiques et ils ne disposent pas eux-mêmes de toutes les compétences techniques nécessaires à la maîtrise d'ouvrage du développement régional. Ils s'appuient sur un «service technique» composé de personnel recruté par l'AR ayant les compétences requises ou capable de mobiliser les compétences techniques nécessaires (entre autres avec l'appui PADK). La stratégie élaborée par la DNCT pour le renforcement des capacités des AR estime qu'au moins 5 postes techniques sont nécessaires pour une meilleure efficacité des AR. Il s'agit des profils : en Aménagement du territoire et planification régionale ; de Programmation, d'études de faisabilité et gestion des projets ; de Conseiller technique "Economie" ; de Conseiller technique "Environnement" ; et de Conseiller technique "Culture et Social". (voir titre 3, lien avec l'activité 2.1.4)

Le PADK a consacré des ressources importantes au **renforcement des capacités des acteurs** (CT, mais aussi services déconcentrés, représentants de l'Etat exerçant la tutelle) essentiellement par le biais de formations et de fournitures d'équipements de base pour permettre aux structures de rendre les services publics aux populations. Plus de 12.000h/jours de formation ont été dispensées à travers 250 sessions distinctes sur une trentaine de thématiques. La majeure partie des sessions a été consacrée à l'ingénierie institutionnelle (techniques de gestion administratives) et sociale. Les autres formations concernaient les thématiques liées à la gestion financière des collectivités. L'exercice de capitalisation montre que l'impact de ces activités a été limité: les formations étaient plus souvent informatives que formatives ; les supports de qualité et les documents de référence remis à l'issue de ces formations n'ont pas toujours été retrouvés ; 72% des savoirs transmis ne sont plus disponibles au sein des organes exécutifs des communes suite au renouvellement des élus après les dernières élections.

Le renforcement réel des **capacités des CT**, nécessite d'être poursuivi, avec d'une part une priorité de formation accordée pour les «fondamentaux» de la gestion locale (élaboration du budget, maîtrise d'ouvrage<sup>34</sup>, état civil, archivage, tenue des sessions, respects des délais, planification réaliste,...), pour l'intercollectivité, et les «approches territoires» de développement durable. D'autre part, pour des modalités nouvelles et complémentaires d'accompagnement de type « formation-action » (learning by doing) en lien étroit avec les services déconcentrés de l'Etat et des prestataires privés qualifiés, ou le cas échéant avec des stages «d'immersion» dans des collectivités de la sous région et/ou du Nord. (voir titre 3, lien avec l'activité 1.1., 1.2., 3.1. et 3.2.)

A cet égard, l'élaboration des Plans d'Appui Technique (PAT) suppose davantage de pragmatisme et de souplesse pour mieux correspondre aux capacités réelles des CT, et à leurs besoins propres. C'est là un des moyens d'augmenter significativement le taux de réalisation des actions reprises dans les PAT, se situant actuellement à 20%.

Dans les cercles appuyés par le PADK 1, on observe que le niveau d'**équipements et d'infrastructures d'édilité** des CT s'est nettement amélioré mais l'optimisation de ces équipements en termes d'utilité effective, quotidienne, et d'**amélioration qualitative** du service public local aux usagers **appelle un effort soutenu**. L'informatisation, l'archivage, la permanence d'une documentation technique, réclament, par exemple, une attention particulière. De même que l'accueil et l'information des usagers.

Les **ressources des CT** mériteraient aussi des avancées significatives. Le financement des CT est assuré en grande partie par les financements extérieurs. En termes d'investissement, leur prévisibilité doit être améliorée par une meilleure connaissance des

---

34 Un rapport récent est très critique par rapport aux capacités de maîtrise d'ouvrage. Socotec International (2009), Contrôle externe des investissements des collectivités territoriales, 1er rapport trimestriel.

droits de tirage mobilisables, ce qui interpelle le fonctionnement de l'ANICT. La contribution de l'Etat (faiblesse de la Dotation Générale de Décentralisation de l'Etat, en particulier pour les Collectivités Régions) et la mobilisation des ressources propres des collectivités territoriales sont très faibles et ne leur permettent pas de satisfaire les besoins exprimés par les populations. Les transferts de ressources de l'Etat doivent donc devenir effectifs et, à fortiori, ne pas présenter de reculs qui mettraient en péril la viabilité des collectivités. L'instruction interministérielle (N°08-0003 PM-RM du 21 novembre 2008) concernant le transfert effectif des ressources est en cours d'exécution. Pour le secteur de l'éducation le transfert est prévu à partir de 2010. Ces transferts augmenteront les budgets à gérer par les CT. L'harmonie/adéquation entre les compétences des CT et les montants est un des aspects à suivre dans la présente intervention (voir titre 3, lien avec l'activité 1.1 et 3.1.)

Les ressources propres des collectivités comprennent l'ensemble de leurs recettes fiscales et para-fiscales à l'exclusion des ressources d'origine externe. La Taxe de Développement Régional et Local (TDRL), représente en moyenne 46% de la fiscalité totale perçue des communes, pourcentage variant entre 47% pour les communes rurales et 38% pour les communes urbaines. Le recul de l'incivisme fiscal ne saurait se suffire des nécessaires sensibilisations menées jusqu'à présent. Une enquête récente<sup>35</sup> montre que l'incivisme fiscal concerne 376 communes sur 703). La TDRL constitue un bon indicateur du civisme, mais surtout l'essentiel des ressources pour nombre de CT. Il y a dès lors lieu d'envisager un taux significatif annuel de remontée de la TDRL comme condition ou incitant pour l'appui des partenaires<sup>36</sup>. (voir titre 3, lien avec l'activité 1.1.)

Enfin, les ressources de fonctionnement sont insuffisantes et des dépenses de fonctionnement incompressibles.

### 1.3.2.2 Services Techniques Déconcentrés

Le renforcement des services techniques déconcentrés (STD) est engagé par le PADK I, pour que déconcentration et décentralisation « marchent ensemble », au service du développement territorial et des populations. Cependant, au-delà des aspects matériels et de fonctionnement quotidien des services de l'Etat, dont l'amélioration doit être poursuivie, c'est aussi d'un changement culturel qu'il doit s'agir.

Depuis la fin du dispositif transitoire mis en place dans le cadre des Centres de Conseils Communaux (CCC) pour l'appui technique, les services techniques déconcentrés doivent apporter leur appui-conseil aux CT dans la maîtrise d'ouvrage. Une évaluation externe récente du dispositif financier d'appui aux Collectivités territoriales (ANICT)<sup>37</sup> a montré plusieurs lacunes au niveau de la **maîtrise d'ouvrage des CT** dans la mise en œuvre des investissements (notamment au niveau de l'élaboration des dossiers et du respect des marchés publics). Ce constat interpelle également le rôle et le défis/la faiblesse **de l'appui technique** donné par les services déconcentrés et la difficulté pour l'Etat de pallier à ces difficultés dans la configuration actuelle de la déconcentration. Actuellement, afin de répondre à ce défi, une des pistes de réflexion au niveau national concerne la mise en place de pools de **services techniques** auprès des représentants de l'Etat. Ils auraient pour mission de promouvoir la synergie des actions de développement entre les

<sup>35</sup> Ministère du développement social de la solidarité et des personnes âgées et Fonds des Nations Unies pour l'Enfance (déc. 2009), Analyse budgétaire des communes : capacités et mobilisations des ressources et financement des initiatives locales. Rap. provisoire.

<sup>36</sup> Transtec, dans son rapport provisoire pour l'identification du Paradder (EU), note « une distorsion importante dans le dialogue sur l'ensemble du processus de la décentralisation est que les communes sont, de fait, responsabilisées pour le recouvrement de la TDRL. Ce rôle, confié illégalement aux communes, biaise totalement le dialogue instauré entre les conseils communaux et leurs administrés et ne constitue pas un critère d'efficacité de la gestion communale (et ne devrait donc pas être un critère d'évaluation des tranches du PARAD, et encore moins des droits de tirage à l'ANICT) » (pg 10-11). Transtec (2009), Rapport provisoire pour l'identification du Paradder (EU). L'outil du TDRL doit donc être utilisé de façon judicieuse.

<sup>37</sup> Transtec (2009).

différents intervenants auprès des collectivités territoriales et la mise à disposition des ressources/ compétences. C'est tout autant une culture de la performance et de résultats qu'il faut favoriser au sein des STD comme des CT. Trop d'inspections restent à cet égard sans effet. (voir titre 3, lien avec l'activité 3.1.)

### 1.3.2.3 Représentants de l'Etat et la fonction de la tutelle

La mission de la tutelle est parfois trop conçue dans une relation de pouvoir et de contrôle, plutôt que dans une logique d'appui et/ou de partage d'intérêts communs. Des exceptions intéressantes sont observées sur le terrain, elles pourraient inspirer d'autres représentants de l'Etat.

La place « nouvelle » du Préfet, représentant de l'Etat déconcentré, correspond à sa mission transformée par la réforme en cours, en vue de réaliser la convergence de tous les efforts.

Le Représentant de l'Etat est le garant de l'Etat impartial, du respect de la légalité, responsable hiérarchique des services techniques déconcentrés placés sous son autorité. Il assure aussi la Tutelle des CT. Il s'agit là d'une mutation importante de la fonction préfectorale dont le sens profond apparaît à travers la notion **d'administration du territoire** qui caractérise ces nouvelles missions préfectorales dans un Etat déconcentré, et dont la finalité est d'orienter les énergies, et les moyens, vers l'intérêt général, non pas parce qu'il serait supérieur mais essentiel pour tous.

En ce sens, la nouvelle mission préfectorale dépasse la seule tutelle de légalité. C'est une véritable administration du développement qu'il faut promouvoir, qui fait d'ailleurs du sous Préfet, par sa position de proximité, le premier «représentant généraliste de l'Etat déconcentré». Il ne s'agit donc pas de reconnaître à ce dernier un quelconque « droit d'ingérence », mais plutôt de l'inviter à un devoir de conseil, de suggestion et d'initiative dans le respect du principe d'autonomie des CT. A ce titre encore, davantage de souplesse est suggérée pour répondre «au plus juste» et dans les meilleurs délais aux sollicitations des CT en matière de mises à disposition. (voir titre 3, lien avec l'activité 3.1. et 3.2.)

### 1.3.2.4 L'ANICT

Le Fonds National d'Appui aux collectivités Territoriales (FNACT), géré par l'ANICT, est constitué de cinq dotations destinées à soutenir les différents domaines de l'appui aux collectivités territoriales : investissement (DIN), coopération inter- collectivité (DIC), appui technique (DAT), appui au fonctionnement (DAFCT) et garantie des emprunts (DGECT). Toutefois, seules deux dotations sont fonctionnelles à ce jour.

L'appui aux investissements prioritaires se fait au travers de la **DIN** (anciennement Fonds d'Investissement des CT - FICT), qui bénéficie historiquement de l'essentiel des financements généraux, sectoriels ou géographiques de l'Etat et des PTF. Une évolution importante a permis d'accroître le volume de financement placé sous la maîtrise d'ouvrage des CT puisque aujourd'hui, les fonds sectoriels d'investissement dans les secteurs de la santé et de l'éducation transitent par l'ANICT. Dans le même temps, de nouveaux partenaires se sont alignés sur les procédures de l'ANICT pour la mise en œuvre des investissements de leur programme d'intervention. Toutefois, le ciblage géographique et sectoriel pèse lourdement sur le mécanisme de péréquation de l'ANICT (voir droit de tirage). Une étude est en cours de préparation pour mettre en évidence cet impact ainsi que des propositions de solution.

La Dotation des Appuis Techniques (**DAT**), destinée au financement des actions de renforcement des capacités de gestion administrative, financière et technique des

Collectivités, dotée en 2008 n'a pas pu être mobilisée par les CT. Les appuis techniques dont le financement devrait être assuré par la DAT relèvent des domaines suivants :

- la planification du développement territorial des collectivités ;
- la planification des appuis techniques pour les collectivités ;
- la formation des élus et des agents des CT, ainsi que les acteurs du développement régional et local appuyant les CT ;
- l'assistance technique et le conseil aux collectivités territoriales en matière de gestion administrative, budgétaire et comptable ; de définition de stratégies d'intervention dans les secteurs en lien avec les compétences transférées ou déléguées ; de maîtrise d'ouvrage des investissements et de gestion de contrats de travaux, de service et de fourniture ; de gestion des équipements et des services publics aux populations ;
- l'animation territoriale (information/communication) pour la gouvernance des CT ;
- l'animation et la coordination des appuis techniques aux CT au niveau national, régional et local.

Les catégories de dépenses éligibles au financement de la DAT sont:

- les prestations de service faisant l'objet d'un contrat avec un prestataire privé ;
- les prestations de service faisant l'objet d'une convention ou d'un protocole d'accord avec un organisme public ou parapublic ;
- les frais de mise à disposition du personnel des services déconcentrés de l'Etat, à l'exception des charges salariales déjà assumées par l'Etat ;
- les frais de mission.

Dans le cadre du transfert des ressources, il est unanimement admis que les « mises à disposition » de fonctionnaires de l'Etat dont peuvent bénéficier les CT, à leur demande, souffrent d'un manque de flexibilité. L'obligation de leur programmation annuelle, par exemple, ne correspond pas toujours aux besoins exprimés en cours d'année. En outre, le coût de ces mises à disposition est souvent inaccessible aux CT (compte tenu de l'actuelle modicité des droits de tirage prévus sur la DAT, en moyenne 1.6M Fcfa par collectivités pour 2009 et 2010). Ces montants réduits, divisés ensuite entre les différents appuis, contribuent à un fonctionnement et impact modeste de la DAT.

### **1.3.2.5 Le Développement Economique Régional**

#### **A. La valeur ajoutée**

Au cœur du dispositif de la décentralisation et de la déconcentration, le **développement économique régional** doit trouver toute sa place. En effet, bien au-delà de l'installation puis de l'accompagnement des entités décentralisées, la création de « valeur ajoutée », la libération des initiatives locales, le maintien de l'emploi existant et la création d'activités nouvelles sont des enjeux fondamentaux d'une décentralisation réussie. La région a un rôle majeur à tenir en ce domaine en privilégiant, par l'émergence d'un cadre adapté et d'un environnement régional favorable à la création économique, en favorisant les réseaux d'acteurs, en accordant une attention soutenue et renouvelée à la formation professionnelle, à l'accès au capital, au savoir, à la connaissance et au foncier, et à l'innovation. (voir titre trois, lien avec le résultat 2)

Le renforcement de la CT-région dans le cadre de l'approfondissement de la réforme sera un axe stratégique de la présente intervention. (voir titre 3, lien avec le résultat 2)

#### **B. Dotation pour le Développement Économique à Koulikoro**

Compte tenu de l'attention accrue donnée au développement économique régional et la volonté politique de donner une place importante aux Assemblées Régionales, une «Dotation pour le Développement économique» (DDE-K) a été initiée dans le cadre du PADK-I.



Une brève description de l'action est donnée en annexe 7.6. Bien qu'au moment de la formulation, le cycle de cette action-pilote n'était pas entièrement finalisé, les observations qui pouvaient déjà être faites ont permis de tirer les quelques constats/leçons suivants :

- L'appréciation positive de l'initiative de l'action pilote tant au niveau national que régional, comme confirmé dans le document de travail préparé par la DNCT sur le cadre organisationnel des appuis des partenaires au développement régional ainsi que dans la révision du manuel des procédures de l'ANICT (Conseil d'Administration, mars 2010) ;
- L'approche de mise en concurrence (appel à proposition) est appréciée alors que d'autres initiatives (p.e. dans le cadre d'ADERE) avaient procédé sans appel à proposition. Cela a permis d'encourager l'initiative à la base et le lancement d'une dynamique d'inclusion des acteurs du territoire;
- L'action pilote mérite une capitalisation en vue de son amélioration<sup>38</sup>, on constate que :
  - L'initiative a un intérêt à simplifier les procédures et les étapes. Le processus actuel étant long et relativement lourd ;
  - Les études de faisabilité et le processus de sélection méritent d'être renforcés.
  - Au moment de la formulation, l'information concernant le suivi des initiatives (p.e. pour la qualité) n'était pas disponible; un système pour assurer le suivi mériterait d'être mis en place pour la gestion comme pour les résultats des initiatives financées;
  - L'action pilote conduite sans stratégie claire sur le développement économique régional entraîne un manque de cadre cohérent pour aujourd'hui guider plus en avant l'initiative. Ce processus de réflexion est en cours au niveau national<sup>39</sup> ;
  - La dimension inter-collectivité mérite d'être renforcée ; elle n'a à ce stade pas été ou pu être suffisamment intégrée ;
  - La recherche de synergies et coordination avec d'autres appuis dans la région (voir entre autres DERK) mérite d'être renforcée davantage.

### 1.3.2.6 Appui technique et qualité

La première phase du PADK s'appuyait sur les principes de concertation, de responsabilisation et de concomitance des appuis techniques et financiers. En effet, les différents diagnostics et évaluations ont montré que si la démarche était bonne, elle était ambitieuse au regard des moyens mis en œuvre. Certains aspects (comme l'inclusion des forces vives de la région par exemple) ont été négligés, au moins dans les premières années de l'intervention. Par ailleurs, la logique de partenariat, qui sous-tendait les relations entre le PADK (entité « projet ») et les acteurs, s'est traduite par une multitude d'engagements contractuels et/ou financiers dont le suivi intensif a parfois empêché l'équipe du projet de se concentrer sur sa fonction : l'appui technique, le transfert de compétence, la facilitation des processus liés à la mise en œuvre de la réforme de décentralisation et de déconcentration.

De plus, la présente intervention sera étendue à l'ensemble du territoire, ce qui nécessite une approche différente pour éviter la dispersion des efforts et pouvoir garantir que le projet puisse réaliser sa valeur ajoutée. Dans cette optique, la planification opérationnelle, la méthodologie de la seconde phase d'intervention décrite au chapitre 2, les modalités de mise en œuvre qui seront décrites au chapitre 5 et les termes de références du personnel long terme décrits au chapitre 7.4 veilleront à tenir compte de ces aspects.

---

<sup>38</sup> Voir titre 3, lien avec activité 2.2.3

<sup>39</sup> Un premier atelier National s'est tenu à Ségou les 22 et 23 avril 2010.

## 2 Orientations stratégiques

### 2.1 Vers un programme pour accompagner un processus de changement

#### 2.1.1 Complémentarité des modalités d'aide et plus value attendue de l'approche projet

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.

#### 2.1.2 Ancrages multiples, diverses portes d'entrée au système

Comme précisé ci-avant, dans un souci de complémentarité, les projets d'appui se renforceront mutuellement. La notion de double ancrage se réfère bien aux niveaux d'ancrage des appuis avec un appui au niveau central (Appui institutionnel au MATCL) et un appui au niveau décentralisé (Appui à la région de Koulikoro).

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 devoir public, d'offrir des biens et des services publics de qualité aux usagers. Cette stratégie d'intervention implique un renforcement des liens fonctionnels et opérationnels de communication et d'échange sur des thématiques conjointes, abordées tant au niveau central qu'au niveau décentralisé.

Le niveau central (MATCL) a le rôle de développer et de réguler les politiques. Les niveaux décentralisés doivent être guidés dans leurs actions par ces orientations stratégiques et les mettre en œuvre. Ils en démontrent les effets et peuvent, à leur tour, inspirer et contribuer aux processus d'amélioration, de renforcement ou la définition de nouvelles orientations stratégiques pour le niveau central. Toutefois, l'appui institutionnel ancré au niveau central, n'est pas qu'un simple instrument de l'appui à la région de Koulikoro. Il appuie le niveau régional dans l'accomplissement de son mandat au-delà d'un territoire spécifique (par exemple Koulikoro), non pas pour englober l'ensemble du

pays, mais pour assurer le pilotage qui lui incombe.

Des synergies explicites seront recherchées tout au long de l'exécution entre les composantes du programme d'appui au renforcement du système de décentralisation/déconcentration.

## 2.2 Appui aux axes stratégiques de la réforme

Le programme a pour ambition d'appuyer la mise en œuvre de la réforme de décentralisation et déconcentration de l'Etat. A ce titre, il s'inscrit dans la politique nationale de décentralisation et en particulier dans l'appui au Programme National d'Appui aux Collectivités Territoriales III (PNACT III) pour la période 2010-2014. Les projets d'appui visent à contribuer à l'atteinte de certains résultats spécifiques du PNACT. Il est fait mention du lien entre le résultat des projets et ceux du PNACT auxquels il entend contribuer. D'autres documents stratégiques sont et seront aussi pris en compte.

Comme il a déjà été souligné, certaines lacunes ou besoins de clarification dans le cadre juridique doivent encore être traités. Cette réalité sera prise en compte lors de la mise en œuvre des appuis qui contribueront, dans une logique de recherche-action, à la rationalisation, l'évolution et la cohérence interne de l'implémentation du processus de décentralisation et déconcentration.

Les trois résultats de la présente intervention sont liés aux 4 résultats du PNACT<sup>40</sup> suivants :

- Les populations participent davantage à la gestion de leurs CT (Résultat 1 du PNACT/ Résultat 1 de l'intervention)
- Les services rendus aux populations sous maîtrise d'ouvrage des CT sont plus utiles et plus durables (Résultat 4 du PNACT/ Résultat 1 de l'intervention) ;
- Les Régions contribuent mieux au développement économique territorial. (Résultat 5 du PNACT/ Résultat 2 de l'intervention)
- Les services de l'Etat assistent et contrôlent plus efficacement les CT. (Résultat 6 du PNACT/ Résultat 3 de l'intervention)

Néanmoins, il serait trop ambitieux de chercher à embrasser tout le contenu du PNACT. Il s'agira donc de cibler des activités qui contribuent à l'atteinte de ses résultats en fonction des principaux goulots d'étranglement observés dans la région de Koulikoro et dont la résolution permettra de faire progresser la mise en œuvre de la réforme dans son ensemble.

## 2.3 Stratégie de renforcement de capacités

Le renforcement des capacités de l'ensemble des acteurs est au centre du programme. Dans le cadre de la formulation du présent programme, il a été constaté que la demande (appropriation)<sup>41</sup> du partenaire malien en matière d'appui pour le renforcement des capacités était explicite et définie dans différents plans d'actions et stratégies nationales<sup>42</sup> ainsi que dans les fiches d'identification approuvées par le Mali et la Belgique.

<sup>40</sup> En même temps, tous les résultats du PNACT sont interconnectés et donc il existe aussi des liens avec les autres résultats.

<sup>41</sup> Cfr CUE (2009), Lignes directrices pour une coopération technique plus efficace. Collection outils et méthodes.

<http://capacity4dev.ec.europa.eu/guidelines-making-technical-cooperation-more-effective> .

<sup>42</sup> Exprimées de manière générale dans le cadre des documents de politique nationale précités, dans la « Stratégie de renforcement des capacités des CT-Régions » ainsi que dans le document d' « identification des besoins d'assistance technique pour la DNCT sur la période 2010-2015 » de juin 2009 ébauchés par la DNCT et, de manière spécifique, dans le cadre des fiches d'identification soumises au Comité des Partenaires en juin 2009 pour le financement du présent programme et approuvées le 31 août 2009.

### 2.3.1 Renforcer l'ensemble du système

Le renforcement des capacités désigne le processus par lequel des personnes, des organisations ou des institutions mettent en pratique, renforcent, adaptent et maintiennent dans le temps leurs aptitudes à mener à bien leurs activités. Il s'agit, dès lors, de renforcer 3 niveaux distincts :

- Niveau des individus : renforcer les compétences, savoirs faire, connaissances et capacités techniques et fonctionnelles de personnes (fonctionnaires, responsables, acteurs...).
- Le niveau des organisations : il peut s'agir d'une direction, d'un département, d'une cellule, d'une collectivité, etc. Une organisation est plus que la somme des individus compétents qui y travaillent. Une organisation performante demande une bonne gestion (technique, budget, personnel, planification, suivi,...). L'organisation mérite aussi un renforcement de ses capacités à remplir efficacement et durablement son mandat et sa mission (grâce à des outils tels que tableaux de bords, système de suivi, plan de communication, etc.).
- Le niveau institutionnel qui implique le renforcement de l'environnement dans lequel les organisations fonctionnent et des liens entre les acteurs du secteur (MATCL, CT, STD, Représentants de l'Etat, acteurs économiques, société civile, PTFs) et ceux des autres secteurs (par exemple Ministère des Finances, de l'Éducation, de la Santé,...)

Ces niveaux sont interdépendants, c'est-à-dire qu'un renforcement à un niveau peut avoir un impact sur un autre niveau, mais aussi que le renforcement du système décentralisation/ déconcentration nécessite un renforcement simultané et cohérent des trois niveaux.

### 2.3.2 Méthodes stimulantes et efficaces

Les formations classiques ont démontré leurs limites ; aussi, pour cette intervention, un cadre plus varié de renforcement de capacités est prévu. Il 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 (cfr chapitre 7). Plusieurs éléments opérationnels sont proposés dans l'encadré.

#### 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 proximité<sup>1</sup>. Le recours à des professionnels issus des services de l'Etat 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 théoriques et stages pratiques. Ces méthodes peuvent inclure des formations de type « formation du formateur » de manière à 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 le personnels des services de l'Etat, parfois sous utilisés ou peu valorisés (p.e. 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-collaboratives* ce qui pourrait desserrer certaines contraintes observées en mutualisant les moyens et les ressources disponibles.
- L'utilisation de ressources nationales, régionales et internationales 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 conformes 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 de ressources humaines ou financières permettant aux acteurs d'accéder aux renforcements de capacités répondant à leurs besoins.

### 2.3.3 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 références 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. Les fonctions pérennes (comme les cadres des services techniques de l'AR p.e.) seront pourvues dans un autre cadre.

## 2.4 Principes méthodologiques d'intervention

La présente intervention entend étendre son appui à l'ensemble de la région de Koulikoro. C'est indéniablement une opportunité pour assurer la cohérence sur le territoire. Simultanément, il s'agit d'un défi important à relever avec les 116 CT, dont 108 communes. Il faut éviter l'éparpillement des moyens et des ressources en travaillant partout, sur tout, et tout le temps.

Le nombre des résultats et des activités a été limité, en même temps, ils sont étendus. Il s'agira de :

- Poursuivre l'appui aux CT dans la mise en œuvre de la décentralisation déjà initiée dans le PADK 1 (résultat 1).
- Approfondir le rôle des CT-Régions dans l'impulsion et le pilotage du Développement économique régional (résultat 2) et ce, au bénéfice de toutes les collectivités qui la composent.
- Mettre l'accent plus explicitement qu'auparavant sur la déconcentration et l'appui aux services de l'état chargés d'assurer l'assistance-conseil et le contrôle des CT (résultat 3).

Les principes suivants guideront la mise en œuvre de l'intervention, tout en assurant la qualité.

### 2.4.1 Ciblage thématique

En ce qui concerne les activités de formation et de renforcement des capacités (surtout pour les communes, cercles et services déconcentrés), les « thèmes » prioritaires doivent être déterminés en fonction des évolutions en cours lors de la mise en œuvre. Ces thématiques représenteront des goulots d'étranglement importants dont la levée aura un impact significatif sur la mise en œuvre de la réforme. Il s'agira p.e. de chantiers prioritaires pour améliorer la qualité des services publics (R1): qualité de la maîtrise d'ouvrage des CT, de la planification, du contrôle des usagers des services publics, et la gestion des finances publiques locales.

Un critère important pour l'identification des thèmes est la cohérence interne de l'intervention. Par exemple, le résultat 2 implique également un engagement et un rôle à jouer pour la CT. Assurer qu'elles seront en mesure de le faire, contribuera à déterminer les thématiques spécifiques.

Eviter une multitude de chantiers est essentiel en vue d'en assurer le suivi ainsi que d'évaluer les apports de l'intervention.

### 2.4.2 Ciblage des collectivités territoriales

Un des principes qui a guidé l'action du PADK I, était une logique d'appui basée sur la demande issue d'un processus de planification et d'évaluation centrée sur les résultats et privilégiant l'analyse des performances. Ce principe mérite d'être renforcé et mis en perspective en travaillant dans une logique qui valorise la performance des CT sur le plan de la gouvernance. C'est pourquoi, on introduira une logique incitative de performance basée sur certains critères objectifs pour déterminer l'accès privilégié aux différents appuis mis en place dans le cadre de l'intervention. Ces critères pourraient prendre en compte des indicateurs de gouvernance (voir à ce sujet les expériences du PARAD ou les mécanismes de définition des droits de tirage de l'ANICT) ou des indicateurs qui reflètent les capacités des CT et des services de l'Etat à mobiliser les ressources dont ils ont besoin (comme p.e. le taux de recouvrement de la TDRL).

Les critères de performance ainsi que le mécanisme de suivi seront élaborés avec l'appui technique lors de la phase de démarrage (6 mois). On estime cet appui à environ 35 collectivités.

Simultanément, l'intervention pourrait saisir l'occasion de stimuler ou d'instaurer des dynamiques de « jumelages » ou des collaborations entre les CT (p.e. celles ayant eu accès et les autres).

### 2.4.3 Assurance de qualité technique

La qualité sera au centre de la méthodologie et de l'organisation de l'intervention. Ceci implique :

- Un mécanisme de suivi et évaluation qui permet de suivre et d'assurer la qualité des formations ; renforcement des capacités, appui, conseil,... Cette dimension

- est reflétée dans l'organisation et les mandats des ressources humaines ;
- Un rapprochement physique (p.e. au sein des institutions) des appuis techniques (assistant et conseil) pour permettre un appui et suivi continu de la performance;
  - Un rôle technique confirmé pour l'unité de coordination et d'appui technique (UCAT<sup>43</sup>). Pour assurer un accompagnement rapproché des CT, un vivier de prestataires accrédités sera mis en place. Les ressources techniques de l'UCAT fonctionneront comme un pont entre les prestataires et les CT, pour assurer la qualité de leurs interventions, la bonne méthodologie ainsi que le suivi et l'évaluation ;
  - Une attention particulière pour la qualité des services offerts aux populations.

#### **2.4.4 Démontrer et capitaliser l'expérience terrain**

Accorder une place importante (et les moyens correspondants) à la capitalisation des expériences développées sur le terrain dans le cadre de la mise en œuvre effective des principaux axes de la réforme, à l'observation et à l'analyse des moyens nécessaires pour dépasser les goulots d'étranglement observés, afin de « nourrir » la réflexion stratégique pilotée au niveau national. Il s'agit d'une dimension recherche-action dans l'intervention.

#### **2.4.5 Flexibilité et capacité de réponse**

Puisqu'il s'agit, avant tout, d'une approche basée sur la demande, l'intervention doit disposer de mécanismes flexibles assurant sa capacité de réponse. Cependant, il ne s'agira pas d'exaucer tous les vœux émis, mais bien d'offrir un instrument d'accompagnement des CT et des services de l'Etat pour relever les défis et obstacles qu'ils rencontrent dans la mise en œuvre de la réforme. L'intervention proposera, dès lors, plusieurs instruments de type « fonds » ou dotations qui permettront aux structures d'avoir un accès aisé aux ressources dont elles ont besoin, en fonction de la planification de leurs activités. A cet égard, le fait d'impliquer le niveau central dans les structures de pilotage du projet doit permettre une communication fluide entre tous les acteurs.

#### **2.4.6 Une approche inclusive, pas seulement participative**

Toutes les catégories d'acteurs sont ciblées par les activités de renforcement de capacité. Soit directement, comme les CT ou le gouvernorat et les services de l'Etat, soit indirectement comme les forces vives régionales appelées à jouer un rôle dans le DER (R2), ou dans l'amélioration de la gouvernance au niveau local (R1). A ce titre, une attention nouvelle sera accordée aux acteurs (aussi privé) du développement économique.

#### **2.4.7 Respect du mandat des acteurs**

Il y a lieu de respecter le mandat des acteurs tel que reflété dans le choix des modalités d'exécution (convention d'exécution) - cf chapitre 5.

---

<sup>43</sup> Dans le cadre décrit ci-dessous et à part des tâches de gestion qui lui sont confiées.

## 3 Planification opérationnelle

### 3.1 Objectif général

L'objectif général de l'intervention est de contribuer à la consolidation du processus de décentralisation et de la bonne gouvernance en faveur du développement socio-économique durable des populations de la région de KOULIKORO

L'objectif est inchangé par rapport à la fiche d'identification.

### 3.2 Objectif spécifique

Les missions des collectivités territoriales et des services de l'Etat pour le développement territorial et la fourniture de services utiles et durables aux populations sont efficacement assurées.

L'objectif est inchangé par rapport à la fiche d'identification.

### 3.3 Résultats attendus

Les résultats ont été définis tenant compte

- (1) des priorités de la politique nationale, plus spécifiquement du PNACT III et de ses résultats, mais également la stratégie pour le renforcement des capacités des collectivités territoriales Régions (DNCT, janvier 2010) et le cadre organisationnel des appuis des partenaires au Développement Régional (DNCT, mars 2010) ;
- (2) l'analyse de la situation et, plus spécifiquement, les expériences et défis observés dans la mise en œuvre effective, au niveau de la région de Koulikoro, de la réforme de décentralisation et de déconcentration ;
- (3) les mandats des acteurs en présence et les moyens nécessaires et disponibles pour que ceux-ci puissent exercer leurs missions de manière optimale<sup>44</sup>.

Trois résultats sont retenus, directement liés aux résultats du PNACT ; bien qu'ils n'en couvrent pas tout le contenu, l'intervention entend y contribuer concrètement et explicitement.

Par ailleurs, étant donnée la conception conjointe de cette intervention avec l'appui institutionnel au MATCL, des liens explicites sont prévus avec les résultats et activités proposés pour cette dernière intervention. Ceci répond à l'esprit du double ancrage et permet de faire de la région de Koulikoro un « espace de démonstration » des réflexions nationales.

#### 3.3.1 RESULTAT 1 :

##### **LES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES ONT DES CAPACITÉS RENFORCÉES POUR ASSURER LA FOURNITURE DE BIENS ET SERVICES DURABLES ET DE QUALITÉ AUX POPULATIONS**

La troisième phase du PNACT a identifié le besoin d'améliorer la qualité et la performance des services rendus aux populations, ceci à travers un accompagnement technique efficace. Une culture « public-client » et de résultat sera poursuivie. Ceci est traduit au niveau du Résultat 4 du PNACT III. Néanmoins, le premier résultat de cette intervention est également lié aux autres résultats du PNACT III et au défi principal qui

---

<sup>44</sup> Ceci a été également pris en compte dans le chapitre 5 qui détermine les modalités de mise en œuvre.



demeure au cœur du PNACT, à savoir le renforcement des capacités des collectivités territoriales<sup>45</sup>. Il s'agit des capacités qui forment des préalables pour des services durables et de qualité. Au niveau des activités à mener, certaines thématiques clés seront identifiées.

### 3.3.2 RESULTAT 2 :

#### **L'AR DE KOULIKORO A LES CAPACITÉS DE PILOTER ET D'IMPULSER LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE RÉGIONAL**

Ce Résultat concourt directement au R5 du PNACT III « les Régions contribuent mieux au Développement Économique Territorial » et est en harmonie avec le cadre organisationnel des appuis des partenaires au Développement Régional.

Le rôle d'impulsion du développement territorial est entendu ici comme la conception et l'élaboration d'une stratégie de développement économique sur la base d'un diagnostic préalable de ce potentiel économique, mais aussi multisectoriel (« profil territorial »). Le rôle d'impulsion implique un rôle d'interface pour les Régions entre l'État d'une part, et les collectivités territoriales et les forces vives régionales, d'autre part.

Ce résultat étant un prolongement neuf de la mise en œuvre de la réforme, il fera l'objet d'efforts soutenus. Aussi, 2 sous-résultats ont été identifiés, chacun soutenu par des activités destinées à créer les conditions nécessaires à la mise en place de la stratégie en cours d'élaboration au niveau national:

- (1) L'ARK a les capacités pour la conception et la formulation participative de stratégies de développement territorial et pour en assurer le leadership et le plaidoyer
- (2) Le développement économique régional est porté par des réseaux d'acteurs, des pôles d'excellence, des actions et des projets engagés ou appuyés par l'ARK.

### 3.3.3 RESULTAT 3 :

#### **LES SERVICES DE L'ÉTAT À KOULIKORO ACCOMPAGNENT ET CONTRÔLENT EFFICACEMENT LES CT**

Ce résultat est directement lié au Résultat 6 du PNACT III. L'appui à la déconcentration est le pendant de l'appui à la décentralisation, puisque l'administration déconcentrée de l'État doit également approfondir son nouveau rôle et être en capacité de l'assumer. Dans ce sens, la place « nouvelle » du Préfet et du sous-Préfet doit être consolidée en parallèle, de manière à ce que l'État puisse jouer son rôle d'assistance-conseil auprès des CT.

### 3.3.4 INTERCONNEXION DES RÉSULTATS

L'efficacité de l'intervention repose sur son caractère systémique dans la mesure où les trois résultats de l'intervention sont intrinsèquement liés et que certaines activités servent plusieurs résultats. En effet, bien que ce soit l'ARK qui ait la mission d'impulser le développement territorial, les CT (et de façon spécifique, les inter-collectivités) y jouent un rôle clé. Il est donc indispensable que les capacités des CT soient renforcées, par les services déconcentrés de l'État dans le cadre de leur appui-conseil et par les prestataires. Ceux-ci doivent, à leur tour, être en capacité d'exercer leurs missions. Par

---

<sup>45</sup> Voir, DNCT (2009), PNACT III, pg 12.

ailleurs, les populations (usagers des biens et services publics) sont les bénéficiaires finaux et doivent pouvoir exercer un contrôle sur la qualité des biens et services rendus, afin que toutes les collectivités territoriales, p.e. de chaque niveau, puissent contribuer au développement du territoire de la Région de Koulikoro.

Le choix a été fait de ne décrire qu'un nombre restreint d'activités dans le cadre logique afin de laisser la flexibilité nécessaire lors de la mise en œuvre. La description de ces activités est volontairement « générale » pour permettre la souplesse nécessaire pour accompagner les évolutions en cours.

### **3.4 Activités à mettre en œuvre**

#### **3.4.1 RESULTAT 1 : Les collectivités territoriales ont des capacités renforcées pour assurer la fourniture de biens et services durables et de qualité aux populations.**

Ce résultat vise à installer une dynamique de responsabilisation de tous les acteurs pour qu'ils puissent jouer leur rôle au service de la population.

Comme indiqué dans le titre 2, des critères de performances, qui seront détaillés lors de la phase de démarrage, détermineront les Collectivités et Services de l'Etat appuyés dans chaque phase du projet. Les deux groupes d'activités proposés sous le résultat 1 seront menés dans les mêmes collectivités en vue d'assurer la cohérence et l'efficacité de l'intervention.

Dans un premier temps, l'intervention pourrait se concentrer sur un certain nombre de domaines pour lesquels le transfert des ressources est effectif ou qui sont appuyés par la présente intervention. De cette manière, les CT et le MATCL pourraient dégager, avec l'appui de l'intervention, les « bonnes pratiques » qui pourraient le cas échéant être répliquées ou appliquées à l'ensemble des domaines de compétences transférées.

A titre d'exemple, il pourrait s'agir ici des financements alloués pour la mise en œuvre de projets soutenus par des intercollectivités (activité 2.1.2.); aux initiatives de développement économique régional (voir activité 2.2.3), ou aux fonds décentralisés dans le secteur de l'éducation puisqu'il s'agit du premier domaine dans lequel les transferts seront effectifs. Cette approche renforcerait la cohérence interne de l'intervention et démontre l'interconnexion des résultats attendus. (Par exemple assurer l'accès à l'information sur les comités de gestion, les finances publiques, ...) Enfin, les collectifs d'usagers ou les représentants de la population bénéficiaire des biens et services publics doivent également être renforcés de manière à ce qu'ils puissent jouer leur rôle de « clients » de l'investissement public.

### 3.4.1.1 Activité 1.1. : Renforcer les capacités des CT dans des domaines spécifiques

Compte tenu de l'ampleur des différents chantiers d'amélioration qui concernent la qualité des services publics, il est nécessaire d'identifier un nombre restreint de thématiques et de cerner des activités qui contribueront de manière spécifique à améliorer la qualité et la durabilité des services publics rendus aux populations. La sélection concrète et le phasage seront faits lors de la phase de démarrage en concertation avec les acteurs clés et en fonction des évolutions.

La sélection des thématiques doit également contribuer à la cohérence interne de la présente intervention (càd la cohérence entre Résultat 1, 2 et 3). Pour cette raison les 3 thématiques de base suivantes feront l'objet d'une attention particulière. Il s'agira

- de la planification<sup>46</sup>. Il s'agit entre autres de pouvoir assurer la participation accrue des citoyens dans les débats autour des priorités de développement (animation), de faire des planifications réalistes et exécutables (act 3, 4, R4 PNACT III), act 1 et 3 R1 PNACT III)
- de la maîtrise d'ouvrage<sup>47</sup> souvent identifiée comme le point faible. (act 5 et 6 R4 PNACT III) Les constats et recommandations de la mission de contrôle externe des investissements des collectivités territoriales<sup>48</sup> feront l'objet d'un plan d'action. Un suivi et une mise en œuvre de ce plan d'action pourra être implémenté dans la région de Koulikoro avec l'appui de l'intervention.
- de la gestion des finances publiques (recettes et dépenses)<sup>49</sup>.
  - La gestion des finances publiques au niveau local sera appuyée par des actions positives pour permettre aux CT de faire face à l'accroissement et la bonne gestion de leurs ressources dans le cadre du transfert effectif des ressources.
  - Des actions pilotes pour introduire les méthodes de planification budgétaire sensibles au genre (« gender budgetting ») pourraient être expérimentées au niveau de certaines communes dans quelques cercles pilotes<sup>50</sup>.

Le Résultat 3 de la présente intervention qui s'adresse au renforcement des services techniques contribuera également - de façon plus indirecte - au renforcement des capacités des CT et à la qualité des services rendus aux populations.

Devant le constat des limites des formations classiques pour le renforcement des capacités des collectivités, l'intervention appuiera la mise en place d'un vivier de prestataires qui pourra contribuer à une approche d'accompagnement de proximité. Ce vivier sera basé sur un système d'accréditation, et si nécessaire, de la formation des prestataires. La réflexion autour de la mise en place de ce vivier (et en particulier des critères de sélection) sera faite dans le cadre de l'intervention, en collaboration avec les acteurs et en tenant compte des expériences du passé (qu'il s'agisse des CCC ou d'autres expériences de mise en place de réseaux de prestataires, comme dans la région

---

<sup>46</sup> Pour cet aspect le lien avec le développement territorial (voir résultat 2) est important.

<sup>47</sup> Une étude récente (Socotec International, Contrôle Externe des investissements des Collectivités Territoriales, 2009) indique que la maîtrise d'ouvrage reste souvent un point faible. Dans chaque dossier d'investissement c'est un aspect important et donc c'est également important en prévision de la contribution belge au FNACT de pouvoir renforcer les CT à ce niveau. Le même raisonnement vaut pour la gestion des finances publiques au niveau local.

<sup>48</sup> Rapport final de la mission SOCOTEC-2AC présenté lors du Panel de la décentralisation du 5 mars 2010.

<sup>49</sup> Ibidem. S'y ajoute qu'il y a un lien avec l'activité 2.2 de l'Appui Institutionnel au MATCL. A ce niveau il y a entre autres un appui à la mobilisation, gestion et contrôle des ressources sectorielles. En ce qui concerne l'appui à la gestion de finances publiques au niveau local, les recommandations de l'audit organisationnel et fonctionnel des directions régionales du Budget prévues dans le cadre du PAGAM-GFP pourront également être exploitées. Voir également : Ministère du développement social, de la solidarité et des personnes âgées et Fonds des Nations Unies pour l'Enfance, Analyse budgétaire des communes : capacités de mobilisation des ressources et financement des initiatives locales. Rapport provisoire, 2009.

<sup>50</sup> L'expérience et l'approche de UNIFEM au Mali (en collaboration avec UNCDF), entre autre avec un appui belge, sera la base pour cette action pilote à Koulikoro.

de Ségou par exemple). Les experts affectés à la cellule technique de l'unité de coordination et d'appui technique (UCAT) assureront l'interface entre les prestataires et les CT et assureront le contrôle, le monitoring et le suivi technique et de qualité, et l'impact de leurs appuis au CT. Lien avec act 5, R4 du PNACT III.

De plus, pour assurer la qualité de renforcement des capacités, un appui perlé externe (voir chapitre 7.5) sera engagé pour accompagner les acteurs et la cellule technique de l'UCAT à développer une stratégie basée sur des approches innovantes et porteuses. Il ne s'agira pas d'une consultation ponctuelle, mais d'un accompagnement dans la durée, basée sur un diagnostic initial, avec des appuis au long de la phase d'exécution.

#### **3.4.1.2 Activité 1.2. Améliorer la redevabilité et le contrôle des acteurs sur la qualité des services rendus**

Il s'agit, de façon plus spécifique du renforcement des capacités pour la qualité et durabilité des services publics à la population. La qualité des services rendus est un axe clé dans le PNACT III. Il s'agit d'appuyer au niveau de la région de Koulikoro, le développement d'une culture « public-client » entre la CT et les usagers des services publics offerts. (act1, R4 PNACT)

Dans ce cadre, il s'agit d'élaborer une stratégie de diffusion et de suivi des outils élaborés au niveau central afin qu'ils soient exploités au niveau de la région de Koulikoro, confirmant ici encore la dimension de « projet-démonstration » du PADK II. Un lien explicite avec l'activité 2.2 du projet d'appui institutionnel au MATCL sera élaboré dans ce cadre. Cette activité (du projet appui institutionnel) vise à renforcer les cadres de la DNCT dans leur accompagnement des CT dans la fourniture des biens et services publics durables. Au niveau de la région de Koulikoro et donc de la présente intervention, il s'agira d'introduire les outils et démarches développés au niveau central et d'en assurer l'accompagnement et le feed-back au niveau central en vue de les améliorer. Les initiatives au niveau local, parfois modestes mais avec un résultat direct, peuvent également inspirer le niveau central (par exemple : améliorer l'accueil du public, mise en place de contrats d'objectifs entre l'Etat et les CT sur la qualité des services rendus aux populations ou promouvoir la coopération intercollectivité pour la mutualisation des moyens pour la fourniture de services). Voir PNACT III, act 1, 2 R4

L'appréciation par les citoyens des services rendus sera centrale au niveau de cette activité (avec un suivi différencié de l'appréciation des hommes et des femmes). Pour ce faire, des activités de transparence et de communication seront menées afin d'augmenter le contrôle public des activités menées par les collectivités territoriales (comme la publication des comptes rendus de séances des conseils des CT par exemple). Ceci sera mené conjointement avec des actions de formation civique.

### 3.4.2 RESULTAT 2 : L'AR de Koulikoro a les capacités de piloter et impulser le Développement Economique Régional

**Remarques :**

1/ S'agissant d'une réflexion en cours et non aboutie au moment de la formulation, les activités qui concernent l'appui au Développement Régional sont décrites de manière plus approfondie, à titre indicatif, dans la mesure où l'intervention entend contribuer de manière active et explicite à ce processus de définition de la stratégie nationale en matière de développement économique.

2/ Le travail déjà entamé dans les régions (comme celui initié par ADERE dans les régions du Nord et PAD-K I par exemple) a inspiré la réflexion autour de ce second résultat.

3/ L'annexe 7.6 reprend les pistes de réflexion à explorer éventuellement dans le cadre des activités décrites dans le résultat 2. Certains concepts nouveaux, empruntés à des expériences menées dans d'autres pays, y sont introduits pour traduire les opportunités concrètes qui pourraient être étudiées dans le cas spécifique de la région de Koulikoro. Ces concepts visent à expliciter le nécessaire lien entre développement régional et aménagement territorial.

#### SOUS-RÉSULTAT 2.1. : L'ARK A LES CAPACITÉS POUR LA CONCEPTION ET LA FORMULATION PARTICIPATIVE DE STRATÉGIES DE DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL ET POUR EN ASSURER LE LEADERSHIP ET LE PLAIDOYER

Il s'agit ici, comme recommandé lors de l'atelier national de Ségou (avril 2010) consacré au Développement Economique Régional, d'appuyer l'ARK dans une meilleure compréhension de l'économie de son territoire propre et de ses moteurs. Il s'agit de renforcer ses capacités et la doter des moyens nécessaires à sa mission de « veille » de l'économie régionale (act2 R5 PNACT III).

##### 3.4.2.1 Activité 2.1.1. Enrichir le plan d'action issu du schéma régional de développement et d'aménagement et réfléchir à un cadre de collaboration pour des Intercollectivités fortes

En lien avec l'activité 1 du R5 du PNACT III, cette activité vise à enrichir les documents existants sur la planification régionale (voir chapitre 1) par une « vision prospective », en portant une attention particulière à des problématiques spécifiques qui conditionnent à court, moyen et long terme, un aménagement du territoire régional équilibré. Les trois aspects du développement durable (économique, social et environnemental) seront pris en compte. Des études qui associent étroitement les habitants et les acteurs locaux (pour garantir une appropriation collective de leurs conclusions) seront menées afin d'identifier les opportunités propres à la région (profils territoriaux). Elles identifieront également les réseaux d'acteurs, leurs forces et leurs faiblesses afin de les mobiliser pleinement au service du développement régional.

Ces « profils territoriaux » mettront l'accent sur la reconnaissance d'espaces que l'on peut qualifier « d'espaces à enjeux » pour lesquels un traitement spécifique doit être réservé

- Les phénomènes de péri urbanisation et de forte pression foncière liés à la proximité de la capitale Bamako (avec les effets prévisibles sur la demande de nouveaux services collectifs)
- Les cercles du Nord de la région, par leur position excentrée et frontalière,
- Les communes riveraines du fleuve Niger pour lesquelles la préservation de la ressource et de sa valorisation doivent être respectueuses des éco systèmes.

Ensuite, parce que la région est en charge des compétences liées à l'aménagement du territoire, au développement économique et à la formation professionnelle, il lui appartient d'identifier des « *pôles d'excellence* », actuels ou virtuels, en mesure de dynamiser l'économie régionale. (Pêche, tourisme, logistique, écologie, agriculture, transformation...) et d'inspirer des stratégies d'investissement (équipements structurants) et d'accompagnement adaptées.

La Région est également dans son rôle en identifiant des « *bassins de vie et d'emploi* », associant l'urbain et le rural, susceptibles de générer des solidarités intercommunales porteuses de projets communs de développement. Sur cette base, l'Assemblée Régionale pourrait proposer un cadre contractuel pour des collectivités qui s'associent pour porter solidairement les intérêts d'un territoire déterminé (qui correspond à la notion de bassin de vie et d'emploi) ou à une communauté d'intérêt. L'ambition est de soutenir les projets communs, multisectoriels mais à dominante économique, élaborés par ces « bassins de vie et d'emploi » et portés par une **inter-collectivité** forte. C'est le projet commun qui définit le territoire, le « bassin de vie et d'emploi », sans aucun doute supra communal mais aussi inférieur au périmètre du Cercle. Les projets communs, jugés éligibles, seront présentés au financement régional en démontrant leur cohérence avec les programmes communaux et des cercles. A ce titre, ils pourront solliciter l'appui financier du contrat de plan dans leur volet infra-régional (Activité 2.3). Leur élaboration réclamera en outre une participation significative de la population, et particulièrement des femmes.<sup>51</sup>

Le cadre contractuel proposé aux intercollectivités devra donc porter une attention soutenue à :

- La dynamisation du milieu économique par le soutien et le développement d'activités susceptibles de créer des emplois, par la consolidation des entreprises existantes, par la liaison avec les centres de formation et de recherche proches, par l'utilisation de toutes les potentialités...
- L'amélioration de l'accès aux services publics pour les personnes aussi bien que pour les entreprises de manière à faciliter le développement des initiatives
- La structuration du territoire, leur fonctionnalité, leur attractivité, le dynamisme de leurs services constituent des éléments forts du développement local.

Actions:

- Mettre à disposition un fonds pour des études qui permettront
  - d'établir des profils territoriaux en vue d'identifier le potentiel économique dans la région, par un diagnostic participatif et multi-sectoriel. L'aspect genre et environnement doivent être pris en compte de façon explicite dans ces profils territoriaux.
  - d'identifier et développer la cartographie indicative de bassins de vie et d'emploi susceptibles d'être le périmètre des inter-collectivités
- Appuyer et accompagner l'ARK dans la réflexion et définition stratégique des priorités de développement, approfondir le plan d'action et sa mise en œuvre. L'aspect genre et environnement doivent être pris en compte de façon explicite.
- Elaborer le cadre de nouveaux outils contractuels à proposer à des intercollectivités. L'élaboration de ces conventions, puis leur mise en œuvre, nécessitera que des animateurs (Assistance technique et prestataires qualifiés dont la capacité à assumer cet appui aura été vérifiée préalablement et suivie de façon continue, dans le cadre d'un système d'accréditation<sup>52</sup>) soient présents aux cotés des collectivités. Cette assistance technique, d'animation et de suivi est en

---

<sup>51</sup> Un lien doit être fait avec d'autres programmes qui entreprennent des démarches similaires (voir entre autre PADDER de la BAD).

<sup>52</sup> Voir par rapport à cet aspect titre 2. Stratégie d'intervention.

appui aux services techniques de l'Assemblée et fait partie intégrante de l'activité proposée.

- Mettre à disposition de l'ARK un fonds d'appui pour financer de telles conventions. Lors de la phase de démarrage, en définir les règles et cohérence avec la procédure pour le DDEK (voir activité ci-dessous). Compte tenu des délais nécessaires au développement des conventions et à l'appropriation de nouveaux processus, deux moments de financement de conventions globales semblent un maximum lors de l'exécution de la présente intervention;
- Visites d'étude (notamment à Sikasso) et appuyer un dialogue privilégié avec les acteurs ayant déjà été appuyés dans cette démarche (voire possibilité de « jumelage » ou de « parrainage » entre assemblées).

### **3.4.2.2 Activité 2.1.2. Appuyer l'élaboration, la négociation et la mise en oeuvre d'un « contrat plan » entre l'Etat et l'Assemblée Régionale.**

Le Document Cadre de Politique Nationale de Décentralisation (2005-2014) identifie la possibilité que l'Etat et les Collectivités contractualisent sur base de « contrat de plan » ou « contrats-Programmes » répartissant les responsabilités pour la réalisation et l'exploitation d'investissements. Le R5 du PNACT III reprend également cette priorité.

Bien que le contenu et la réflexion autour de ces contrats pluri-annuels et multisectoriels soient encore en « gestation », diverses études et initiatives sont actuellement en cours au Mali qui peuvent contribuer ou clarifier la procédure d'élaboration et le calendrier de ces contrats entre l'Etat et l'Assemblée Régionale<sup>53</sup>. Une grande partie de ces actions sera a priori portée au niveau de l'état central<sup>54</sup>. L'activité proposée vise ici à donner les moyens à la région d'initier et de négocier avec l'état cette nouvelle étape de la réforme, sans subir le rythme imposé par le niveau central. Ceci pourrait être fait en concertation avec d'autres régions qui entreprendront cette démarche (voir à Sikasso avec l'appui Suisse ; ou aux régions du Nord avec l'appui entre autre de l'UE).

Le contrat doit reposer sur le constat d'orientations prioritaires et communes entre ses signataires, préalablement négociées. Ces actions se situent dans les champs respectifs des compétences des collectivités territoriales et de l'Etat. Elles traduisent en revanche une volonté partagée de mener en commun des actions précises et conjointes sur la durée du contrat. Cette technique contractuelle (contrat de plan) induit une gestion conjointe et équilibrée entre les services régionaux de l'Etat et l'Assemblée Régionale des ressources transférées par l'Etat central. Elles peuvent également mobiliser des financements émanant des Ministères et des politiques sectorielles : Economie, emploi, formation professionnelle et éducation, santé, transports, tourisme, agriculture, énergie, communication, agriculture, élevage, pêche...

Les priorités identifiées dans les contrats de plan ne résument ni toute l'action régionale, ni, bien entendu, celle de l'Etat. Ces contrats de plan pourront également contenir un « volet infra régional » dédié au soutien des projets communs élaborés par les « bassins de vie et d'emploi » et leurs inter-collectivités. (voir activité 2.1.1)

Actions :

- Avec l'appui d'une expertise mise à disposition par l'intervention, animer et communiquer autour des contrats plan pour permettre aux acteurs impliqués d'en comprendre l'enjeu le mécanisme et les conséquences, promouvoir une compréhension partagée entre les différents niveaux (Etat, région, ...)

<sup>53</sup> Voir les recommandations de la revue annuelle sectorielle conjointe de la réforme de l'état et de la décentralisation du 19 au 21 mai 2010

<sup>54</sup> Dans ce cadre voir une étude au niveau du Ministère des Finances (avec l'appui de la GTZ) ainsi que l'appui annoncé au niveau central dans le cadre du PARADDER de l'Union Européenne.

- Renforcer les capacités : organisation de stages et d'échanges pour des élus et des techniciens de l'Etat (entre autre DNCT, Min. Fin. ) et de l'ARK dans d'autres régions du Mali (Kayes, Sikasso) ou dans d'autres pays ayant une expérience de cette contractualisation, de manière à les mettre en situation de mieux cerner cette technique puis d'élaborer et de négocier des contrats de plan similaires.
- Accompagner l'ARK dans l'élaboration, la négociation et la mise en œuvre du contrat plan (cfr. entre autre assistance technique, mais également contrat-cadre pour l'appui technique perlé)

### **3.4.2.3 Activité 2.1.3. Renforcer les services propres de l'Assemblée Régionale, ses capacités de coordination, de pilotage et d'impulsion.**

Cette activité recouvre le renforcement des moyens humains, matériels, organisationnels et financiers des services techniques et du service comptable et financier de l'Assemblée Régionale et peut comprendre les actions suivantes :

#### **A. Ressources humaines et matérielles**

Le besoin de 5 Cadres techniques (de niveau A) nécessaires à la constitution de **services techniques** propres des Collectivités régions a été identifié dans le cadre de la stratégie de renforcement des capacités des CT-Régions pour leur permettre d'assurer leurs missions et optimiser les appuis techniques et financiers apportés par l'Etat et ses partenaires. Le Gouvernement du Mali se fixe un délai de 3 ans pour remplir ce cadre organisationnel de manière progressive.

Il s'agit des profils suivants à recruter selon l'ordre de priorité indiqué dans la stratégie de renforcement des Capacités des CT-R :

- aménagement du territoire et planification régionale
- programmation, études de faisabilité et gestion de projets régionaux
- conseiller technique sectoriel économie
- conseiller technique sectoriel environnement
- conseiller technique sectoriel social

Au moment de la formulation, la Région de Koulikoro avait recruté, sur budget propre, les 3 premiers CT. Dans le cadre de la présente intervention, des moyens seront mis à disposition de l'Assemblée Régionale pour recruter dès la première année les cadres techniques manquants (en principe 1 seul si l'on tient compte des prévisions budgétaires qui couvrent les autres postes). Leur prise en charge se fera de manière dégressive au fur et à mesure de leur prise en charge par le budget de l'Etat (1 en 2011 et 1 en 2012).

Au niveau de son **service comptable et financier**, l'ARK dispose d'un cadre A récemment nommé et de 3 cadres B, le cadre organisationnel prévu étant ainsi rempli. Néanmoins, ces ressources doivent être accompagnées pour faire face aux défis liés à l'augmentation importante du budget de l'Assemblée (lié au transfert effectif des ressources dans les domaines de compétences transférées)<sup>55</sup>.

L'intervention mettra également le matériel (ordinateurs, imprimantes, ...) et les outils informatiques (logiciels de gestion pour le service comptable et financier par exemple) à disposition pour permettre aux services propres de l'ARK d'assurer leur fonction.

<sup>55</sup> Le budget de l'ARK en 2009 était de l'ordre de 300 Millions de Fcfa (dont la moitié a été exécuté) alors que le budget 2010 est d'environ 3 Milliards puisqu'il comprend -depuis avril 2010- les ressources transférées du secteur de l'éducation (PISE 2). En 2010, il s'agit uniquement de l'exécution du budget (paiement des salaires) puisque les dotations ont été reconduites par rapport à l'année précédente mais à partir de 2011 l'élaboration du budget incombera également aux CT.



## **B. Capacités des ressources humaines**

Au niveau du renforcement des capacités **des cadres des services techniques**, l'intervention appuiera également la formation et l'accompagnement en action (à travers l'assistance technique) de ces cadres techniques et du personnel de l'ARK. Un diagnostic des besoins d'appui en matière technique, de procédures budgétaires, de gestion financière, de gestion de ressources humaines, de communication et d'équipement, sera élaboré au début de l'intervention avec l'appui de l'AT perlé. Les appuis seront mis en place selon un plan défini et approuvé. Des voyages d'études seront envisagés dans d'autres régions du Mali ou d'autres pays de la sous-région qui sont avancés dans la mise en place de stratégies de développement régional ou disposant d'outils spécifiques (comme des agences de développement au Burkina Faso ou au Sénégal). Ces voyages peuvent également être organisés dans d'autres régions du monde dont les expériences paraissent pertinentes tels que ceux proposés par l'association internationale des régions francophones, (AIRF) Espace public international (EPI) par exemple.

Au niveau du renforcement des capacités **des cadres du Service comptable et financier**, l'intervention appuiera également la formation et l'accompagnement en action des agents. En outre, des ressources sont prévues pour la conclusion, par l'ARK, d'un contrat de service avec un cabinet comptable pour l'élaboration d'un manuel des procédures et d'autres outils "organisationnels" dont elle a besoin (organigrammes, descriptions de fonctions etc...).

## **C. Renforcer la coordination, le pilotage et l'impulsion**

L'intervention appuiera L'ARK dans la mise en place d'une base de données simple et accessible, sur la gouvernance régionale permettant à chaque collectivité de « se situer » par rapport à d'autres collectivités comparables. (ratios, respect des délais, nombre de sessions tenues, données socio-économiques, etc...). Dans cette base de données, une attention particulière sera donnée aux aspects de genre et d'environnement dans la région pour permettre aux collectivités territoriales de les prendre en compte. La base de donnée pourrait également rendre accessible l'information sur toutes les initiatives et appuis des différents PTF ou acteurs dans la région. Sur cette base, l'ARK pourra contribuer de façon active à la coordination des initiatives pour le développement territorial dans la région et pourra encourager des partenariats (par exemple avec la SNV et son appui DERK) afin d'assurer des synergies réelles sur le territoire.

## **D. Faciliter la mise en place d'un forum consultatif**

Un cadre de concertation, animé et appuyé par l'Assemblée Régionale, visant à favoriser les synergies entre réseaux d'acteurs, à éclairer l'action, la réflexion et les choix stratégiques de l'Assemblée régionale, particulièrement dans les domaines économiques et sociaux pourrait être mis en place. Il comprendrait des acteurs économiques de la région (Chefs d'entreprise, consulaires, organisations professionnelles, Banques...), des personnalités qualifiées, des représentants des autorités traditionnelles et de la société civile<sup>56</sup>. Le nombre limité de ses membres accorde une place significative au genre.

Le cadre de concertation ainsi formé rend des avis consultatifs et des vœux, notamment sur l'élaboration du schéma régional, sur le contrat de programme, et sur les conventions avec les intercollectivités.

---

<sup>56</sup> Ce forum est donc différent – aussi bien au niveau de la composition qu'au niveau de la fonction - des CROCSAD, CLOCSAD et CCOCSAD.

## **E. Mise en place d'un fonds d'études et de documentation**

Des moyens seront mis à disposition de l'ARK pour qu'elle puisse commanditer des études spécifiques nécessaires pour impulser le développement territorial. En fonction de l'objet de l'étude, les résultats peuvent être communiqués au forum consultatif et donner lieu à un avis de ce forum (par ex. comment dynamiser le transport fluvial). Pour la documentation : ceci permettra d'avoir accès aux abonnements à des publications relatives au développement régional et procurer des ouvrages de référence ou de la documentation<sup>57</sup>.

### **SOUS-RÉSULTAT 2.2. LE DÉVELOPPEMENT ECONOMIQUE RÉGIONAL EST PORTÉ PAR DES RÉSEAUX D'ACTEURS, DES PÔLES D'EXCELLENCE, DES ACTIONS ET DES PROJETS ENGAGÉS OU APPUYÉS PAR L'ARK.**

Les activités menées dans le cadre du sous-résultat 2.1 doivent permettre de faire apparaître des pôles d'excellence sur base desquels des stratégies de valorisation du potentiel économique (systèmes productifs, filières ou secteurs porteurs d'emplois) peuvent être portées par la Région<sup>58</sup>.

#### **3.4.2.4 Activité 2.2.1. Accompagner l'Assemblée Régionale pour l'émergence de systèmes productifs locaux et l'accompagnement des acteurs économiques**

Confirmant la vocation de recherche-action du PADK, l'activité favorisera et appuiera la création d'un outil « souple » de type « fonds de renforcement de capacités »<sup>59</sup> dont la vocation est d'accompagner les efforts de ces acteurs économiques afin de créer un environnement favorable à l'entrepreneuriat et à la création de richesses, sans être nécessairement lié à un projet d'investissement. Il concerne les acteurs privés (non élus), et, le cas échéant, des réseaux d'acteurs représentatifs, de type consulaire par exemple, participant effectivement à l'action économique de la région. Le fonds peut apporter des incitants pour permettre aux acteurs économiques d'atteindre le niveau de professionnalisme requis, leur donnant ainsi accès à des financements (si leurs capacités à élaborer et soumettre des projets sont renforcées, leur accès aux différents outils de financement sera facilité, y compris dans le cadre du présent programme (voir activité 2.2.2)).

L'aide publique au développement économique est souvent orientée sur les appuis à l'investissement et à l'équipement ou sur l'aide directe à la création d'entreprises et d'emplois. L'Assemblée Régionale peut pourtant créer les conditions favorables à l'initiative économique par des aides *indirectes*, en privilégiant un environnement favorable à l'emploi et aux entreprises existantes, à la création de nouveaux emplois, de nouvelles entreprises, et en favorisant l'émergence de réseaux d'entreprises (voir activité 2.2.2.), et de partenariats public-privé...

---

<sup>57</sup> Pour répondre à tous les besoins en termes de fonds d'études (par exemple: études techniques, exploratoires sur les caractéristiques de la région, les études de prospection, études de faisabilité et documentation) : un fonds unique sera mis en place avec des règles d'attribution transparentes et cohérentes (notamment par rapport aux bénéficiaires potentiels). Ces règles et le manuel de procédures correspondant seront élaborés au démarrage du projet (voir entre autre avec l'appui lors du démarrage du projet et le contrat -cadre lors de l'exécution).

<sup>58</sup> le Document cadre de politique nationale de décentralisation mise en effet sur cette opportunité « les schémas de développement et d'aménagement des régions permettront de faire apparaître des pôles d'excellence régionaux » sur base desquels des stratégies de valorisation de filières pourront s'organiser dans tous les secteurs d'activités porteurs de nouveaux emplois : tourisme, logistique, nouvelles technologies, transformation, culture, ... » (p17)

<sup>59</sup> Il ne s'agit pas d'un fonds d'étude comme décrit dans la note en bas de page précédente.

Un système productif local est constitué d'unités de production, du secteur formel ou informel, ayant des activités similaires ou complémentaires ; il est caractérisé par :

- la concentration géographique des acteurs et entreprises, le plus souvent de petite taille.
- la spécialisation plus ou moins poussée autour d'un métier ou d'un produit.
- une mutualisation des moyens, des outils, et des savoir-faire des entreprises partenaires.

Tous les secteurs peuvent être concernés, primaire (dans ce cas, référence est souvent faite aux « filières »), secondaire et tertiaire. La spécificité est que la porte d'entrée de l'appui aux SPL sont les collectivités territoriales pour qu'elles puissent faciliter l'émergence des SPL ainsi que favoriser l'environnement de ces acteurs économiques.

Avec l'appui de l'intervention, l'ARK assurera la coordination avec d'autres appuis et initiatives qui soutiennent ces filières ou les SPL (notamment d'autres appuis de la coopération belge<sup>60</sup>, mais également les appuis en matière agricole (voir appui des Pays-Bas).

Actions:

- Identifier les choix stratégiques que la Région peut soutenir à travers le fonds et développer l'outil et les procédures (y compris déterminer les critères objectifs permettant à l'AR d'identifier les acteurs concernés). Les procédures ne peuvent pas être trop lourdes et compliquées, mais doivent permettre une approche transparente.
- Assurer la communication externe sur les opportunités offertes aux acteurs économiques
- Développer un système de suivi et des résultats de l'initiative afin de capitaliser cette expérience innovante en vue de l'améliorer
- Faciliter des études permettant de détecter, sur base du diagnostic du potentiel économique régional (voir activité 2.1.1), l'organisation possible d'acteurs économiques autour de SPL, et de définir une politique régionale d'accompagnement des acteurs économiques locaux.
- Appuyer l'ARK pour l'animation et la facilitation de ces SPL, y compris par le développement de réglementations ou de cadres de collaboration entre les acteurs.

#### **3.4.2.5 Activité 2.2.2. Capitaliser, améliorer et mettre en œuvre la Dotation pour le Développement Economique de Koulikoro (DDE-K)**

L'action pilote de Dotation pour le développement économique (DDE-K) entamée dans la première phase du PADK a été brièvement décrite dans le chapitre consacré à l'analyse (chapitre 1) et fait l'objet d'une présentation en annexe 7.6. Dans son document de travail relatif à la mise en place d'un cadre organisationnel des appuis des partenaires au développement régional<sup>61</sup>, la DNCT suggère que :

*« Le co-financement bilatéral consacré aux micro-projets d'intérêt économique doit être mis en œuvre selon une procédure d'appels à proposition et de sélection compétitive, préférablement via le Guichet DER/ANICT qui pratique déjà cette procédure dans le cadre du PADK et d'ADERE-NORD. »*

L'activité vise donc la capitalisation et le renforcement de cette action de mise à disposition d'un fonds destiné à promouvoir le développement économique au niveau de

60 Zébu Maure dans le cercle de Nara par exemple (MLI 0902811)

61 « proposition de modalités pratiques des appuis de la CTB et de la GTZ dans le cadre du PARADDER pour les Collectivités Régions de Ségou, Mopti, Tombouctou, Gao et Kidal, document de travail DNCT, mars 2010 »

la région de Koulikoro, sous maîtrise d'ouvrage de l'Assemblée Régionale. Il s'agit d'investissements à vocation économique portés par des CT, ou des inter-collectivités, le cas échéant avec un opérateur économique à leurs côtés. Les projets sont sélectionnés par la CT- Région de Koulikoro de manière concurrentielle. La sélection des projets est objectivée à travers des études de faisabilité. Ces études (utilisées déjà dans le cadre du PADK I, mais également par le projet ADERE) intègrent différents critères qui permettent notamment de donner l'attention nécessaire aux dimensions du genre et de l'environnement. Par exemple, chaque projet d'investissement doit indiquer l'impact sur le genre et l'environnement ainsi que des mesures pour contourner les effets pervers ou renforcer des effets leviers.

Actions :

- En lien avec la DNCT, appuyer l'analyse et la capitalisation de l'outil de financement de projets d'intérêt économique développé à travers la DDE-K. Tirer les leçons utiles pour la répliquabilité éventuelle afin d'améliorer la procédure et l'approche développée dans le cadre du PADK ;
- Appuyer le développement d'outils juridiques pour permettre les conventions entre les CT et les opérateurs,
- Elaborer la convention avec l'ANICT dans le cadre du titre II, 2 du manuel de procédure de l'ANICT
- Appuyer l'AR dans la conduite du processus, y compris la communication et le lancement des appels à proposition, l'utilisation de la grille de sélection des avants projets et projets soumis
- Appuyer l'AR dans l'accompagnement des opérateurs ayant bénéficié de financements dans le cadre du DDE-K
- Mettre en place un système de suivi-évaluation pour mesurer la qualité des investissements, de leur gestion ainsi que leur impact.

#### **3.4.2.6 Activité 2.2.3. Appuyer des actions régionales de communication et de promotion du potentiel économique régional.**

Sur base de sa connaissance affinée du potentiel économique de la région (sous-résultat 2.1), l'ARK pourra définir une stratégie de communication et mener des actions de promotion du potentiel économique de la région. Il peut s'agir de la diffusion d'études ou d'analyses sur le potentiel économique, également de soutenir des actions de promotion portées par des inter-collectivités. L'activité peut soutenir des actions innovantes, créatives et dynamiques à l'attention de différents publics cibles comme l'organisation et le financement de foires, l'organisation de concours artistiques (théâtre, courts métrages, photos, dessins autour de thématiques de développement régional...).

La stratégie de communication est intégrée : il s'agit d'informer sur l'action publique régionale, en amont, en cours et en aval de l'action. Éventuellement, au moyen de moyens de communication modernes, qui s'appuient sur une identité visuelle ou un logotype spécifique ; la diffusion d'opportunités au sein de la région au travers d'un e-letter, d'émissions télévisées ou radio, d'un site Internet etc.

Un conseiller en communication recruté dans le cadre de l'intervention appuiera le Président de l'ARK à traduire la vision du développement dans une stratégie de communication ciblée et efficace et mener cette activité. Outre cette expertise long terme pour appuyer la mise en œuvre de l'activité, un budget de communication sera prévu dont les moyens permettent le recrutement de consultants ainsi que les moyens nécessaires à la mise en œuvre d'une telle stratégie et à l'intégration progressive des activités de communication au sein du travail de routine des services de l'ARK.

### 3.4.3 RESULTAT 3 : Les Services de l'Etat accompagnent et contrôlent efficacement les collectivités de la région

Comme il l'a été explicité dans la stratégie d'intervention (chapitre 2), une délimitation s'impose au niveau des activités du projet. Les critères de performance, qui seront détaillés lors de la phase de démarrage, détermineront les collectivités et les Services de l'Etat appuyés dans le cadre de chacun des résultats du projet. Les deux groupes d'activités identifiés sous ce résultat dédiés à l'amélioration de la qualité de l'appui-conseil des Services Techniques Déconcentrés et l'exercice de la tutelle seront menés dans les mêmes collectivités en vue de conserver la cohérence de l'intervention.

#### 3.4.3.1 Activité 3.1. Améliorer quantitativement et qualitativement les moyens et approches d'accompagnement et les équipements de la tutelle et des services déconcentrés de l'Etat pilotés par le Gouverneur et les Préfets.

Pour l'atteinte du Résultat 6 du PNACT III, plusieurs obstacles doivent être levés. En effet, dans le chapitre consacré à l'analyse (chapitre 1), il a déjà été signalé le trop faible niveau d'équipement des services déconcentrés de l'Etat. Matériel usagé, en panne ou inadapté ; faibles moyens de fonctionnement (fournitures, carburant, prévisions per diem) ; faiblesses au niveau des compétences et capacités. L'ensemble rend l'accompagnement, la mise à disposition et le contrôle des CT très insuffisants, et nourrit parfois une « culture » de la désillusion, de l'irresponsabilité et de l'attentisme chez des fonctionnaires pourtant qualifiés et motivés. Les montants faibles et les différentes catégories au sein de la Dotation d'Appui Technique (dans le FNACT, auprès de l'ANICT), ne facilitent pas non plus la mobilisation des services déconcentrés.

#### Les préfets et les sous-préfets

La place et le rôle du Sous Préfet méritent une attention particulière. Peut-il contribuer plus nettement à l'exercice de la tutelle et de l'appui conseil ? Les modifications demandées par certains, mais redoutées par d'autres, trouveraient sans doute une légitimité si elles étaient éclairées d'une expérience de terrain.

En ce qui concerne les approches qualitatives d'accompagnement et appui conseil, différentes étapes doivent être mises en oeuvre :

- Une action-pilote peut être menée visant une meilleure implication du sous-préfet au service du développement territorial.
- Il convient de redéfinir consensuellement les contours minimums de leur mission générale d'accompagnement des communes, sur la base d'indicateurs vérifiables et quantifiables. Par exemple, nombre minimum de visites annuelles de chaque commune, appuis à l'élaboration du budget, nombre de réunions d'information sur les nouveaux textes législatifs et réglementaires...Etc. En lien avec l'act 2 R6 du PNACT III et avec les réflexions menées au niveau central, il s'agit également d'identifier et de déterminer l'approche de l'appui conseil (par exemple, s'agit il de communiquer un avis technique ou d'accompagner les acteurs de la CT en action).
- Cette « culture du résultat » constitue le passage obligé d'une remise à niveau. Sur cette base, les moyens prioritaires d'action (équipements, logiciels, frais de mission...) qui leur permettront d'assurer leur mission et l'affectation à des activités en nombre limité assorties de résultats et d'indicateurs quantifiables et vérifiables peuvent être assurés.
- L'évaluation et l'exploitation des résultats ainsi obtenus afin d'en tirer, au niveau national, les enseignements les plus pertinents

Un axe important de l'appui consiste en l'appui au niveau des préfets pour améliorer

l'organisation, la gestion et la mise à disposition des STD aux collectivités territoriales. Le développement d'un système de suivi et évaluation, avec l'appui du conseiller affecté à la cellule de l'UCAT y contribuera également.

#### **Les services techniques déconcentrés :**

Les STD peuvent également être appuyés en fonction des priorités identifiées avec l'appui de la présente intervention (et l'unité de coordination et d'appui technique). Afin d'éviter la dispersion des efforts et les chevauchements, il est important à ce niveau de

- Répertorier les appuis fournis par d'autres acteurs dans la région ;
- Assurer la cohérence interne de la présente intervention et assurer le lien entre les trois résultats. Par exemple, les services déconcentrés joueront un rôle important dans le renforcement des capacités des CT (Résultat 1). Ensuite, les appuis dont les CT auront besoin pour développer ou contribuer au développement du territoire comme défini dans le résultat 2 méritent aussi être pris en compte pour la priorisation des appuis-conseil et leur suivi.

A titre pilote, une modification du système actuel de la tutelle et de l'appui conseil pourrait permettre aux STD d'agir sur leur propre initiative, en recueillant l'accord préalable des CT, plutôt que d'attendre d'être sollicités par les CT. Dans ce cadre, un système objectif de définition de résultats et d'évaluation de ceux-ci sera défini, en concertation avec le MATCL, y compris les principes du régime de mises à disposition (par exemple, la planification annuelle, ou les modalités de financement, ...). Une recherche-action (hors DAT) permettrait d'identifier les goulots d'étranglement au niveau de la DAT qui connaît aujourd'hui des faiblesses en terme d'alimentation et de mobilisation. Avec l'appui d'un conseiller affecté au sein du gouvernorat, l'activité envisage également de fournir une information de terrain au service du MATCL chargé d'améliorer les textes sur les mises à disposition (voir PNACT III R6. Activité 2). Une expérience régionale, en étroite collaboration avec les services concernés du MATCL, d'un régime plus souple pourrait, le cas échéant, éclairer l'opportunité d'une future modification des textes, cette fois de portée nationale.

Sur cette base, des conventions entre les cercles et les préfectures pourraient convenir des moyens à mettre à disposition des préfectures pour assurer l'appui-conseil des STD<sup>62</sup>. Les collectivités ayant conclu ce type de contrat avec les services déconcentrés seront appuyées et suivies par l'UCAT. Parallèlement, une dotation de base en matériel logistique sera mise à disposition pour permettre aux STD d'assurer leurs missions. Dans ce cadre également, un appui en équipement informatique des services du Trésor et du Contrôle financier des 4 cercles n'ayant pas été appuyés dans le cadre du PADK1 pourra être envisagé

Actions (avec l'appui du conseiller affecté au sein du Gouvernorat):

- Evaluation des demandes exprimées dans les Plans Triennaux d'appui Technique des CT (PTAT) (nombre de missions, résultats attendus, profils et indicateurs) en regard des missions et des capacités des STD à y répondre.
- En lien avec les travaux menés au niveau central, définir la méthodologie de l'appui-conseil
- Etude des besoins et fourniture de matériel au niveau des cercles (y compris pour les Services du Trésor et du Contrôle financier)
- Sur base des priorités des PTAT, mettre à disposition des STD des moyens complémentaires pour assumer la charge des demandes d'appui technique. Une dotation de base en matériel logistique sera mise à disposition ;
- Développer un outil de suivi et d'évaluation (en concertation avec l'appui institutionnel au MATCL) et accompagner les préfets et les pools services techniques dans la gestion de l'outil

---

<sup>62</sup> Dans le cadre de l'accord d'exécution avec le Gouvernorat de Koulikoro.

- Faciliter les négociations sur les résultats attendus (cercles/gouvernorat, services déconcentrés, unité de coordination et appui technique de la présente intervention). Il est proposé de travailler par cercle pour permettre des économies d'échelle et surtout des synergies entre collectivités. Il s'agit ainsi de compléter le mécanisme prévu par la DAT pour assurer une flexibilité suffisante, basé sur une logique de résultat.
- Mener l'action-pilote par rapport au rôle du sous-préfet. Un appel à proposition auprès des sous-préfets peut être lancé. Une dotation annuelle est prévue pour appuyer la proposition la plus pertinente. Assurer le suivi et la communication autour de l'action ainsi que sa capitalisation au profit de tous les acteurs concernés (y compris le niveau central).

### **3.4.3.2 Activité 3.2. Améliorer le suivi des missions d'inspection et de contrôle des CT.**

Cette activité doit être menée en étroite concertation avec le niveau central (MATCL) dans le cadre des activités prévues dans le PNACT III (cfr activité 3 du R6). Pour mémoire, une activité spécifique du projet d'appui institutionnel au MATCL (1.3) concerne également ce défi à relever pour améliorer l'articulation entre la décentralisation et la déconcentration.

Les missions d'inspection sont menées à partir du niveau central et les principaux problèmes rencontrés concernent le nombre restreint de missions de contrôle, la qualité des rapports et la profondeur de l'analyse. De même, lorsque les missions de contrôle de la tutelle ont lieu (en général de manière assez irrégulière, faute de moyens), les rapports ne permettent pas toujours un suivi efficace des recommandations ; un suivi qui n'a d'ailleurs pas lieu.

En lien avec les chantiers d'amélioration entrepris au niveau central, Il s'agira tout particulièrement de:

- Former les agents de la tutelle à l'utilisation des outils développés par le niveau central
- Améliorer la collaboration et la coordination des structures en charge du contrôle des CT.
- Mettre en œuvre le cahier des charges de l'inspection des trois niveaux de CT et si nécessaire l'améliorer, de former les agents en charge, d'élaborer un programme annuel d'inspection et de contrôle et en suivre la mise en œuvre.
- Assurer un suivi et si nécessaire appuyer la mise en œuvre des recommandations des missions de suivi
- Analyser annuellement les rapports d'inspection, (suivi des recommandations) les suites à donner, et d'en fournir et publier une synthèse des résultats obtenus par niveau de CT.

## **3.5 Indicateurs et sources de vérification**

Le système de gestion d'information sectorielle pour la décentralisation et la réforme de l'état est faible, voire inexistant, au Mali. D'un côté, il y a une multitude de cadre et instruments avec des indicateurs, de l'autre côté, il y a des difficultés par rapport au rapportage, intégration et qualité des données.

La présente intervention vise à utiliser au maximum les indicateurs identifiés et utilisés dans les cadres existants et à ne pas créer d'indicateurs supplémentaires. Dans le cadre du résultat 3 de l'appui institutionnel au MATCL, des actions spécifiques visent à renforcer le système de gestion d'information et de suivi et évaluation. Il est évident que les indicateurs ci-dessous devraient être par conséquent mis à jour et renforcés.

Les sources de vérification indiquent les documents et cadres pertinents pour ces indicateurs tirés du CSCR, du PNACT III, du PARADDER et l'arrangement spécifique pour le secteur<sup>63</sup>. Etant donné que les résultats attendus de la présente intervention visent explicitement à contribuer à l'atteinte des résultats 1, 4, 5 et 6 du PNACT III, le suivi du PNACT III sera une source particulièrement importante pour le suivi de cette intervention.

---

<sup>63</sup> Voir également pour les indicateurs la base OISE et les critères pour les droits de tirage (ANICT).



	<b>Indicateurs</b>	<b>Sources de vérification</b>
<b>Objectif général</b> Contribuer à la consolidation du processus de décentralisation et de la bonne gouvernance en faveur du développement socio-économique durable des populations de la région de KOULIKORO	(1) Indice de la pauvreté (2) Taux de croissance réelle du PIB aux prix du marché	CSCR Rapports de l'ODHD/DNSI
<b>Objectif Spécifique</b> Les missions des collectivités territoriales et des services de l'Etat pour le développement territorial et la fourniture de services utiles et durables aux populations sont efficacement assurées.	(3) Nombre d'habitants pour une sage femme (4) Taux brut de scolarisation des filles (5) Proportion de la population ayant un accès durable à l'eau potable	CPS /Santé CPS/Education CPS/ Hydraulique
<b>Résultat 1.</b> <b>Les collectivités territoriales ont des capacités renforcées pour assurer la fourniture de biens et services durables et de qualité aux populations (PNACT III, R1, R4)</b>	(6) % de CT ayant reçu une assistance technique (7) Evolution du délai moyen de passation des marchés (8) % de projets viables en service sur les réalisations antérieures à 2 ans (9) % de CT procédant annuellement à la restitution publique de leurs comptes administratifs	Rapports, enquêtes légères Rapport DGMP PNACT III (8) – enquêtes & sondages  PNACT III (2) – PV de restitution des comptes administratifs
<b>Résultat 2.</b> <b>L'AR de Koulikoro a les capacités de piloter et impulser le Développement Economique Régional (PNACT III, R5)</b> <i>L'ARK a les capacités pour la conception et la formulation participative de stratégies de développement territorial et pour en assurer le leadership et le plaidoyer</i> <i>Le développement économique régional est porté par des réseaux d'acteurs, pôles d'excellence, actions et projets engagés ou appuyés par l'ARK.</i>	(10) Evolution du montant des contrats-programmes Etat/Région (11) existence de profils territoriaux de qualité (cartographie) (12) nombre et montants des projets de développement économique initiés ou appuyés par l'AR (13) évolution des investissements privés dans la région de Koulikoro	PNACT III (10) Rapports projets, évaluations PNACT III (8) Système de suivi des investissements élaboré par l'intervention Accords ou conventions signés avec des prestataires privés
<b>Résultat 3.</b> <b>Les services de l'Etat à Koulikoro accompagnent et contrôlent efficacement les collectivités territoriales. (PNACT III, R6)</b>	(14) % de CT inspectées annuellement (15) % des demandes de mise à disposition formulées par les CT effectivement satisfaites	PNACT III (11) ; rapports d'inspections, rapports du projet Paradder (6.1 en 6.2.), PNACT III (12), enquêtes de satisfaction auprès des CT

### 3.6 Acteurs intervenant dans la mise en œuvre

Il s'agit ici des acteurs ciblés directement par les appuis de l'intervention ou dont le rôle majeur détermine l'atteinte des résultats

Au niveau régional

- Les CT de la région de Koulikoro : Assemblée régionale de Koulikoro, cercles, communes de la région de Koulikoro
- Gouvernorat de Koulikoro, Préfets et sous-Préfets
- Services Techniques Déconcentrés
- Acteurs économiques et prestataires
- DNCT au niveau central, pour les actions pilotes et le feed-back

Au niveau central :

Pour le pilotage et certains aspects dans la gestion ainsi que le lien avec le projet d'appui institutionnel au MATCL, plusieurs acteurs au niveau central joueront un rôle :

- Les acteurs de la SMCL
- DAF MATCL (dans la gestion et la mise à disposition des fonds)
- DNCT (pilotage et impulsion stratégique ; voir entre autre pour le développement économique et la qualité des services)
- L'inspection (voir résultat 1 et 3)
- DNI et CADD (voir résultat 3)

Les bénéficiaires finaux de l'intervention est la **population de la région de Koulikoro**.

## 4 Ressources

### 4.1 Ressources financières

Contribution malienne évaluée à 469.543 € qui couvre

- L'exonération des taxes
- La mise à disposition de personnel (dont le responsable national mis à disposition) évaluée à 22 MFcfa
- La mise à disposition et l'entretien des locaux (y compris charges de téléphone, d'électricité, de gardiennage) évaluée à 56 MFcfa
- Les frais d'agence de l'ANICT pour la contribution au DDEK (évalué à 230 MFcfa)

Contribution belge : 7 Millions €.

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 indicatif de la contribution belge est réparti comme suit :



				niveau de détail			CHRONOGRAMME								
BUDGET TOTAL				unité	quantité	montant	Mode d'exéc.	BUDGET TOTAL	%	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3	ANNEE 4	ANNEE 5	
<b>Les missions des CT et des Services de l'Etat pour le développement territorial et la fourniture de services utiles et durables aux populations sont efficacement assurées -CTN</b>								<b>5.396.410,00</b>	<b>77,1%</b>	<b>680.190,00</b>	<b>1.899.280,00</b>	<b>1.001.780,00</b>	<b>1.256.180,00</b>	<b>558.980,00</b>	
A 01	Les collectivités territoriales ont des capacités renforcées pour assurer la fourniture de biens et services durables et de qualité aux populations								1.386.000,00	19,8%	173.000,00	396.000,00	359.000,00	264.000,00	194.000,00
A 01 01	01	Renforcer les capacités des CT									15.000,00	45.000,00	30.000,00	30.000,00	15.000,00
A 01 02	02	Appui technique pour le renforcement des capacités des CT									102.000,00	101.000,00	100.000,00	90.000,00	65.000,00
A 01 03	03	Améliorer la redevabilité et le contrôle des acteurs									24.000,00	219.000,00	199.000,00	114.000,00	99.000,00
A 01 04	04	Appui technique pour l'amélioration de la redevabilité et le contrôle des acteurs (AD102)									32.000,00	31.000,00	30.000,00	30.000,00	15.000,00
A 02	L'ARK a les capacités d'impulser et de piloter le Développement Economique Régional								2.789.600,00	39,9%	389.800,00	960.800,00	451.800,00	777.200,00	210.000,00
A 02 01	01	Appui technique pour enrichir le plan d'action issu du SRAT identifiant des investissements, des pôles d'excellence et des bassins de vie et d'emploi ; et réfléchir à un cadre de collaboration pour des intercollectivités fortes									265.800,00	203.800,00	196.800,00	37.200,00	15.000,00
A 02 02	02	Renforcement des capacités pour enrichir le plan d'action issu du SRAT et réfléchir à un cadre de collaboration pour des intercollectivités fortes									-	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00
A 02 03	03	Action menées par l'ARK pour enrichir le plan d'action issu du SRAT réfléchir à un cadre de collaboration pour des intercollectivités fortes									15.000,00	77.000,00	32.000,00	57.000,00	17.000,00
A 02 04	04	Appuyer l'élaboration, la négociation et la mise en œuvre de contrat plan entre l'état et l'ARK									3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
A 02 05	05	Renforcer les services propres de l'ARK ses capacités de coordination, de pilotage et d'impulsion									65.000,00	75.000,00	75.000,00	75.000,00	75.000,00
A 02 06	06	favoriser et appuyer la création d'un outil pour accompagner les acteurs économiques locaux									-	25.000,00	45.000,00	25.000,00	25.000,00
A 02 07	07	Dotation d'appui au Développement Economique (régional)									-	500.000,00	-	500.000,00	-
A 02 08	08	Capitaliser, améliorer Dotation d'appui au Développement Economique (régional)									15.000,00	-	20.000,00	-	15.000,00
A 02 09	09	Appuyer les actions régionales de communication et de promotion du potentiel économique local									10.000,00	20.000,00	25.000,00	25.000,00	20.000,00
A 02 10	10	Appui technique pour les actions régionales									16.000,00	32.000,00	30.000,00	30.000,00	15.000,00
A 03	Les services de l'Etat accompagnent et contrôlent efficacement les collectivités territoriales								1.220.810,00	17,4%	117.390,00	542.480,00	190.980,00	214.980,00	154.980,00
A 03 01	01	Améliorer quantitativement et qualitativement des moyens d'actions et des équipements des services déconcentrés									53.750,00	367.000,00	72.500,00	72.500,00	72.500,00
A 03 02	02	Action du gouvernement pour l'appui aux STD									19.140,00	73.280,00	59.280,00	52.280,00	38.280,00
A 03 03	03	Améliorer le suivi et le contrôle des CT									3.000,00	64.100,00	23.100,00	54.100,00	23.100,00
A 03 04	04	Appui technique à l'accompagnement des services de l'Etat									41.500,00	38.100,00	36.100,00	36.100,00	21.100,00



<b>X</b>	<b>Réserve budgétaire (max 5% * total activités)</b>			<b>3%</b>		<b>151.396,00</b>	<b>2,2%</b>	-	-	-	-	-	
X 01	Réserve budgétaire					151.396,00	2,2%	-	-	-	-	-	
X 00 01	Réserve budgétaire COGESTION	%		2,8%	151.396	cogestion		-	-	-	-	-	
X 00 02	Réserve budgétaire REGIE					régie		-	-	-	-	-	
<b>Z</b>	<b>Moyens généraux</b>					<b>1.452.194,00</b>	<b>20,7%</b>	<b>263.966,00</b>	<b>290.432,00</b>	<b>315.932,00</b>	<b>283.432,00</b>	<b>298.432,00</b>	
Z 01	Frais de personnel					861.894,00	12,9%	95.766,00	191.532,00	191.532,00	191.532,00	191.532,00	
Z 01 01	Coresponsable et Conseil décentralisation					702.000,00		78.000,00	156.000,00	156.000,00	156.000,00	156.000,00	
Z 01 02	Responsable National					20.574,00		2.286,00	4.572,00	4.572,00	4.572,00	4.572,00	
Z 01 03	Cellule administrative et Financière (UCAT)					101.250,00		11.250,00	22.500,00	22.500,00	22.500,00	22.500,00	
Z 01 04	chauffeurs					38.070,00		4.230,00	8.460,00	8.460,00	8.460,00	8.460,00	
Z 02	Investissements					114.000,00	1,6%	107.000,00	7.000,00	-	-	-	
Z 02 01	Véhicules					76.000,00		76.000,00	-	-	-	-	
Z 02 02	Equipement bureau					10.000,00		8.000,00	2.000,00	-	-	-	
Z 02 03	Equipement IT					18.000,00		18.000,00	-	-	-	-	
Z 02 04	Aménagements du bureau					10.000,00		5.000,00	5.000,00	-	-	-	
Z 03	Frais de fonctionnement					273.800,00	3,9%	32.200,00	60.400,00	60.400,00	60.400,00	60.400,00	
Z 03 01	Bureau					-		-	-	-	-	-	
Z 03 02	Services et frais de maintenance					10.800,00		1.200,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	
Z 03 03	Frais de fonctionnement des véhicules					162.000,00		18.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00	
Z 03 04	Communication					48.600,00		5.400,00	10.800,00	10.800,00	10.800,00	10.800,00	
Z 03 05	Fournitures de bureau					32.400,00		3.600,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00	
Z 03 06	Missions	forfait		1	15.000	régie		3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	
Z 03 07	Autres frais de fonctionnement	forfait		1	5.000	régie		1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	
Z 04	Audit et Suivi et Evaluation					202.500,00	2,9%	29.000,00	31.500,00	64.000,00	31.500,00	46.500,00	
Z 04 01	Frais de suivi et évaluation					80.000,00	-	24.000,00	4.000,00	24.000,00	4.000,00	24.000,00	
Z 04 02	Audit					87.500,00	-	-	17.500,00	35.000,00	17.500,00	17.500,00	
Z 04 03	Backstopping CTB					35.000,00	-	5.000,00	10.000,00	5.000,00	10.000,00	5.000,00	
<b>TOTAL</b>						<b>7.000.000,00</b>	<b>98%</b>	<b>944.156,00</b>	<b>2.189.712,00</b>	<b>1.317.712,00</b>	<b>1.539.612,00</b>	<b>857.412,00</b>	
						<b>REGIE</b>	<b>3.139.050,00</b>	<b>44,8%</b>	<b>729.750,00</b>	<b>728.300,00</b>	<b>725.800,00</b>	<b>523.700,00</b>	<b>431.500,00</b>
						<b>COGESTION</b>	<b>3.860.950,00</b>	<b>55,2%</b>	<b>214.406,00</b>	<b>1.461.412,00</b>	<b>591.912,00</b>	<b>1.015.912,00</b>	<b>425.912,00</b>

## 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 et la sélection tiendra compte de l'égalité et 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, 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 niveau d'appui devront guider les rôles du personnel long terme affecté à l'intervention et leurs termes de références.**
- 4. Pour cette raison, les ressources humaines mises à disposition sont physiquement mises au sein des institutions et sont sous l'autorité administrative de celles-ci, à l'exception de la cellule de coordination et d'appui technique qui jouera un rôle dans l'appui technique à différentes instances et dans la gestion quotidienne de l'intervention.**
- 5. Le responsable national sera recruté par la partie malienne après mise en concurrence et moyennant avis de la CTB.**
- 6. Le personnel international sera recruté par la CTB après mise en concurrence et moyennant avis de la partie malienne.**
- 7. Le personnel recruté localement sera sélectionné par la CTB après mise en concurrence avec l'avis de la partie Malienne: un représentant du MATCL et un représentant de l'institution concernée (l'ARK ou du Gouvernorat de Koulikoro).**

Les ressources humaines affectées au projet sont :

#### *Au niveau de l'Assemblée Régionale de Koulikoro<sup>64</sup>*

- Un expert international avec un profil de développement économique régional pour une durée de 36 mois.
- Un conseiller en animation de l'économie territoriale (recruté localement) pour une durée de 48 mois
- Un conseiller en communication (recruté localement) pour une durée de 48 mois

#### *Au niveau du Gouvernorat*

- Un conseiller technique « administration publique » pour le renforcement des capacités des services de l'Etat dans l'organisation de l'assistance conseil et l'exercice de la tutelle (recruté localement) pour une durée de 48 mois

<sup>64</sup> Rappel : l'activité 2.1.4. de l'intervention prévoit un appui à l'ARK pour que celle-ci puisse installer son service technique.



#### *Au niveau de la Cellule de Coordination et d'Appui Technique*

##### Direction de l'intervention

- Responsable National de l'intervention, un profil expert en décentralisation et gestion pour une durée de 54 mois
- Un Expert international en décentralisation avec fortes compétences en suivi de qualité, ainsi que gestion (coresponsable) pour une durée de 54 mois

##### Cellule Technique

- Conseiller en suivi et évaluation, contrôle de la qualité (recruté localement) pour une durée de 48 mois
- Conseiller en maîtrise d'ouvrage/ infrastructures (recruté localement) pour une durée de 48 mois
- Expertise perle pour appuyer la définition des stratégies de renforcement de capacités sur base d'un diagnostic initial, pour l'accompagnement de la réflexion sur le Développement économique Régional et pour la mise en œuvre d'une stratégie de suivi et d'évaluation de la qualité

##### Cellule administrative

- Personnel d'appui : Un responsable administratif et financier (RAF) ; 1 assistant administratif ; 1 secrétaire ; chauffeurs pour une durée de 54 mois

### **4.3 Ressources matérielles**

Des dotations en matériel sont prévues pour renforcer les CT, les STD et les représentants de l'état, il s'agira de matériel informatique et/ ou bureautique destiné à permettre à ces structures d'exercer leurs fonctions dans de meilleures conditions.

De manière spécifique les STD se verront également attribuer une dotation permettant d'acquérir du matériel professionnel ou logistique nécessaire à leur mission d'appui conseil.

Enfin, l'acquisition de 7 véhicules est également prévue au niveau des cercles (Préfets).

## 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.

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.

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 de la SMCL et seront assistés par les autres assistants techniques.

Certaines activités en cogestion feront l'objet d'accords d'exécution avec les structures régionales et avec l'ANICT sous la responsabilité des ordonnateurs.

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 Responsabilités financières

### 5.3.1 Les contributions de la Belgique

#### 5.3.1.1 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, 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.

#### 5.3.1.2 Contribution en régie

La contribution en régie belge est gérée et justifiée par la CTB. Il s'agit surtout du personnel, du suivi et évaluation, des audits, des moyens généraux de l'intervention et des activités de renfort de capacité.

### 5.3.2 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.

## 5.4 Structures d'exécution et de suivi

### 5.4.1 Structure Mixte de Concertation locale

#### 5.4.1.1 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 institutionnel au MATCL 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 et évite la multiplication des structures de suivi.

#### 5.4.1.2 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.

Les PV de réunions sont signés par le Président de la SMCL et le représentant résident de la CTB ou son représentant (les deux membres qui ont un pouvoir décisionnel sont le Président et représentant résident).

**Membres :**

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

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

#### 5.4.1.3 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 ;
- Apprécier en particulier l'état d'avancement des activités contractualisées dans le cadre des accords d'exécution aux structures régionales et à l'ANICT ;
- Approuver les ajustements ou les modifications éventuels 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 Accords d'Exécution ;

- Résoudre, tout problème de gestion 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.

#### **5.4.1.4 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 qui suivent 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.

#### **5.4.1.5 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 programme d'appui institutionnel au MATCL. Pour chaque SMCL les aspects spécifiques de chacun 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 de l'appui institutionnel au MATCL.

Rôle du secrétariat :

- Organiser la tenue de la SMCL ;
- Préparer l'agenda en concertation avec le président, ordonnateur et le coordonnateur ;
- Assurer la diffusion des rapports et 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 ;
- Fournir les explications techniques, administratives et financières requises lors de la SMCL.

### **5.4.2 Unité de Coordination et d'Appui Technique**

**L'UCAT** est responsable de la gestion quotidienne des activités du projet dans la région de Koulikoro et de l'atteinte des résultats intermédiaires en vue de l'atteinte de l'objectif spécifique tels que stipulés dans la Convention Spécifique et le présent Dossier Technique et Financier (DTF). Elle appuie et suit les partenaires contractualisés dans la mise en œuvre des activités qui leur sont contractualisées.

A ce titre, elle est chargée des responsabilités décrites ci-dessous.

#### **5.4.2.1 La gestion journalière de l'intervention dans ses aspects matériels, financiers et humains :**

Pour les activités hors accords d'exécution :

- Veiller à la bonne utilisation des fonds et des biens acquis ou mis à disposition (il s'agit des fonds et biens hors accords d'exécution);
- Organiser, coordonner et superviser l'exécution des activités ;
- Mener à bien les marchés de services, de fournitures et d'équipements prévus dans la planification;
- Assurer la gestion du personnel mis à disposition dans le cadre de l'intervention.

#### **5.4.2.2 L'appui technique et coordination des partenaires**

- Assurer la planification et accompagner la négociation des accords d'exécution avec les structures ;
- Assurer la qualité technique des activités menées dans le cadre de l'intervention (y compris dans le cadre des accords d'exécution) ;
- Assurer le suivi administratif et technique des accords d'exécution, et aviser la SMCL en cas de manquement ;
- Renforcer les capacités des partenaires par un accompagnement dans la mise en œuvre des activités ainsi que dans leur planification et l'exercice de rapportage requis par les accords d'exécution;
- Planifier et organiser les prestations de services stratégiques d'appui à l'intervention ;
- Elaborer et mettre en œuvre le système de suivi-évaluation interne du projet
- Intégrer dans la planification d'activités les thématiques transversales, en particulier le genre et l'environnement ;
- Assurer tout appui technique comme décrit dans les termes de référence du personnel de l'UCAT.

#### **5.4.2.3 La planification et le rapportage**

- Pour les activités hors accords d'exécution : préparer les programmations trimestrielles accompagnées des programmations financières, des tableaux de suivi des marchés publics, des rapports d'activités et des plans opérationnels trimestriels ;
- Consolider le rapportage de l'intervention sur la base des rapports fournis par les différentes structures chargées de l'exécution ;
- Rédiger les rapports de suivi-évaluation annuels et le rapport final d'exécution selon le canevas de la CTB ;
- Soumettre l'état d'avancement et de l'obtention des résultats intermédiaires à la SMCL (rapport semestriel) ;
- Proposer, le cas échéant, à la SMCL les ajustements ou modifications aux activités et résultats intermédiaires ;
- Pour les activités hors accords d'exécution : Elaborer et soumettre à la SMCL les plans de travail et programmations financières annuelles du projet et adapter cette planification en fonction de l'évolution de la prestation ;
- Proposer l'ordre du jour au président de la SMCL, après consultation de toutes les parties concernées;
- Rédiger les comptes rendus des réunions de la SMCL, qui seront approuvés et signés par le président et l'e co-ordonnateur, au plus tard un mois après la tenue de la réunion de la SMCL ;
- Etudier tout problème de gestion des ressources (humaines, financières ou matérielles) ou d'interprétation de la Convention Spécifique ou du Dossier Technique et financier qui menacerait le bon déroulement du projet, avant de la soumettre à la SMCL pour prise de décision.

## 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 de monitoring et au suivi-évaluation et audits.

#### 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.

Signature 1	Signature 2	Limite
Ordonnateur	Co-ordonnateur	Selon les limites imposées par les procédures nationales respectives

#### Compte opérationnel

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. selon les modalités suivantes :

Signature 1	Signature 2	Limite
Responsable national	ATI Co-responsable	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.

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

### 5.5.2 Gestion en « régie belge »

Les lignes budgétaires gérées directement en régie belge sont les lignes entre autres relatives à la (au(x)) :

- fourniture de l'assistance technique ;
- investissements nécessaires au fonctionnement de l'UCAT ;
- fonctionnement de l'UCAT ;
- renforcement des capacités des institutions partenaires afin qu'elles puissent mieux exercer leurs compétences ;
- contrôle de la bonne utilisation des fonds belges (Audit interne et externe) ;

- suivi-évaluation (MTR, FE) et rapportage.

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.

### 5.5.3 Transferts de fonds

Afin de recevoir des fonds (sur le compte opérationnel) dès la notification de la Convention de Mise en Œuvre entre l'état 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 et aussi 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.

### 5.5.4 Gestion du budget

Le budget total ne peut pas être dépassé. 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 (Régie belge ou cogestion)
- 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. Il n'est pas autorisé de prendre des engagements sur base d'un budget non approuvé officiellement.

### 5.5.5 Marchés publics

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

En ce qui concerne les marchés publics selon la législation malienne, la CTB interviendra dans certaines étapes.

Les marchés supérieurs à 12.500 € nécessiteront l'approbation préalable de l'Ordonnateur et du Coordonnateur pour :

- Le mode d'attribution du marché
- Si ce n'est un appel d'offres général, la liste des entreprises à consulter et les critères de sa constitution ainsi que les coordonnées des entreprises; quel que soit le mode d'attribution retenu, trois soumissionnaires (au minimum) doivent être préalablement consultés ;
- Le dossier d'appel d'offres ;
- La proposition d'attribution du marché.

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

Les détails de la procédure à suivre seront décrits dans le manuel de procédure du projet, conformément aux règles des marchés publics.

Pour les activités financées en régie belge, la législation belge pour les marchés publics est d'application.

### 5.5.6 Gestion des accords d'exécution

En raison de la nature « multi-acteurs » de l'intervention, il a été choisi de confier, lorsque pertinent, la mise en œuvre quotidienne des activités aux structures dont c'est le mandat. Cette approche permet de renforcer de façon progressive leur leadership dans le développement régional et de les préparer le cas échéant à d'autres modalités de gestion dans le futur (comme par exemple un appui budgétaire).

Des Accords d'exécution seront ainsi conclus pour la durée de l'intervention avec l'Assemblée Régionale et le Gouvernorat de Koulikoro et avec l'Agence nationale d'Investissement des Collectivités territoriales (ANICT). Ces accords expliciteront les obligations de chacune des parties dans l'atteinte des résultats du projet.

Les Accords d'exécution seront sous la responsabilité directe et le contrôle des ordonnateurs.

### 5.5.6.1 Accord d'exécution avec l'ANICT

Un accord d'exécution est établi entre les ordonnateurs et l'ANICT<sup>65</sup> pour la mise en œuvre de la Dotation de développement économique régional (DDE) :

L'accord d'exécution stipulera entre autre que :

- la Dotation de Développement Économique (DDE) n'est pas prise en compte pour le calcul des droits de tirage réel des CT ;
- les fonds DDE sont additionnels aux droits de tirage ;
- l'annualité des fonds DDE n'est pas nécessairement celle de l'ANICT.

Le versement des fonds DDE à l'ANICT sera effectué en deux tranches prévues en années 2 et 4 de la phase d'exécution (à réajuster éventuellement en fonction de l'avancement des procédures de sélection et de la mise en œuvre du DDE), sur demande du Directeur Général de l'ANICT. Les fonds seront déposés sur un compte spécial intitulé « ANICT-DDE-PADK II », mouvementé selon les procédures de l'ANICT.

La gestion administrative et financière est assurée par l'ANICT selon les manuels de procédure en vigueur. Feront en effet partie intégrante de l'Accord d'Exécution :

- le manuel de procédures applicables à la gestion administrative, financière et comptable de l'Agence Nationale d'Investissement des Collectivités Territoriales – (Tome I) ;
- le manuel de procédures applicables au Fonds National d'Appui aux Collectivités Territoriales (FNACT) – (Tome II) ;
- le manuel de procédures de financement des projets d'intérêt économique pour la région de Koulikoro dans le cadre de l'expérimentation de la « Dotation pour le Développement Economique » de la région de Koulikoro (DDE) ;

Ainsi, L'ANICT transmettra aux ordonnateurs une copie de son rapport annuel et, annuellement, la situation détaillée de chaque PIE financé dans le cadre de l'Accord d'Exécution.

Les fonds DDE feront l'objet des audits annuels de l'ANICT. L'ANICT transmettra une copie du rapport d'audit annuel aux ordonnateurs.

Des audits supplémentaires pourraient être organisés si jugés nécessaires par la SMCL.

En outre, un minimum de deux audits sur la qualité technique de la mise en œuvre des PIE seront mandatés par la SMCL durant la période d'exécution de l'intervention.

En cas d'audit négatif en année N, l'ordonnateur et le coordonnateur peuvent décider de récupérer des fonds ou réduire le montant prévu pour l'année N+2.

Seule l'activité « **A0207 Dotation d'appui au Développement Economique (régional)** » est concernée par l'Accord d'Exécution avec l'ANICT.

### 5.5.6.2 Accords d'exécutions avec l'Assemblée régionale(ARK) et le Gouvernorat de Koulikoro (GRK)

Deux accords d'exécution distincts seront établis, d'une part entre les ordonnateurs et l'ARK et d'autre part entre les ordonnateurs et le GRK.

---

<sup>65</sup> Dans l'esprit de la décision N°08-002/PCA-ANICT et repris dans le Manuel des Procédures de l'ANICT, Tome 2 (édition 2008) avec respect des logiques décrites dans ce dossier et ses annexes.

Dans le cadre de ces Accords d'Exécution, un plan de financement annuel sera approuvé par les ordonnateurs sur base d'une planification opérationnelle annuelle et dans le respect des dispositions de ce DTF. Le budget du plan de financement suivra de préférence le rythme du cycle budgétaire respectivement, de l'ARK et pour le Gouvernorat, de l'Etat<sup>66</sup>.

Pour chaque Accord d'Exécution, un compte d'affectation spécial sera ouvert au niveau du Trésor Régional (CAST), mouvementé selon les procédures de Finances Publiques maliennes.

La mise à disposition des moyens se fera en tranches semestrielles conformément à la planification opérationnelle annuelle approuvée et selon la programmation opérationnelle semestrielle.

L'alimentation des comptes spéciaux des partenaires d'exécution se fera à partir du compte principal cogestion de l'intervention quels que soient les montants versés. Les procédures régissant ces alimentations seront précisées dans les Accords d'Exécution respectifs. Ils exigeront notamment une programmation financière et une programmation opérationnelle semestrielles (en cohérence avec l'alimentation par tranches semestrielles), ainsi qu'un rapportage opérationnel semestriel. De plus l'alimentation sera conditionnée au respect d'un rapportage financier trimestriel comprenant notamment un suivi budgétaire<sup>67</sup>, une copie de l'extrait bancaire de la période concernée et de plans d'actions éventuels résultant des audits annuels mentionnés ci-dessous.

Les documents comptables et les pièces justificatives originales relatifs aux Accords d'Exécution) seront, selon leur nature, conservés à l'ARK, au GRK ou au Trésor régional pendant au moins une période de 10 ans à compter de la date d'expiration des Accords d'Exécution respectifs.

L'ARK et le GRK produiront également un rapport d'activités (y compris une analyse des résultats) annuel et un rapport final. Le format de ces rapports, du rapport opérationnel semestriel et du rapport financier trimestriel sera annexé à l'Accord d'Exécution.

Concernant la passation des marchés publics, un membre de l'UCAT participera aux commissions d'attribution avec le statut d'observateur. Ceci sera mentionné explicitement dans les accords d'exécution.

Dans tous les cas, des audits financiers des Accords d'Exécution avec l'ARK et le GRK seront effectués sur une base annuelle dans le cadre de l'audit annuel de l'intervention ou de manière ad hoc, par un cabinet d'audit recruté par la CTB. Pour la partie qui les concerne, l'ARK et le GRK doivent le cas échéant élaborer un plan d'action afin d'améliorer les procédures et de prouver que des mesures correctives sont entreprises

La première année (voir chronogramme des activités en annexe) la planification couvrira le démarrage et le lancement des activités (et un financement limité). Des leçons pourront être tirées en ce qui concerne l'apprentissage des processus de gestion afin de vérifier que la capacité des acteurs permettra d'absorber les financements croissants comme prévu.

Lors de la revue annuelle de ces accords le contenu de l'accord pour la période suivante sera déterminé en fonction de l'état d'avancement. En cas de manquement des

---

<sup>66</sup> Ces cycles ne suivent d'ailleurs pas le même rythme.

<sup>67</sup> Le format sera défini par l'accord d'exécution.

obligations des accords d'exécution ou en cas de retards ou manque d'exécution d'activités ou obtention de résultat, les ordonnateurs auront la possibilité de décider que certaines activités soient exécutées par l'UCAT (en co-gestion).

Les activités concernées par ces Accords d'Exécution sont respectivement :

1.) *Dans le cadre de l'Accord d'Exécution avec le GRK :*

A0301 Action du Gouvernorat  
A0302 Améliorer le suivi et le contrôle des CT

2.) *Dans le cadre de l'Accord d'Exécution avec l'ARK*

*A0203 Action menées par l'ARK pour enrichir le plan d'action issu du SRAT et réfléchir à un cadre de collaboration pour des intercollectivités fortes*

*A0204 Appuyer l'élaboration, la négociation et la mise en œuvre du contrat plan entre l'état et l'ARK*

*A0205 Renforcer les services propres de l'ARK ses capacités de coordination, de pilotage et d'impulsion*

*A0206 Favoriser et appuyer la création d'un outil pour accompagner les acteurs économiques locaux*

*A0208 Capitaliser, améliorer la Dotation d'appui au Développement Economique (régional) \**

## 6 Thèmes transversaux

### 6.1 Environnement

La prise en compte de l'environnement est assurée par différentes initiatives et actions de façon spécifique.

Le nouveau rôle de la Région concerne l'impulsion d'un développement durable au sein duquel la dimension environnementale est essentielle et explicite.

Dans le cadre de l'activité 2.1.3. les cadres techniques prévus pour le service propre de l'AR de Koulikoro seront appuyés, parmi lesquels un conseiller technique "environnement" à recruter dès 2011. Ceci permettra d'inclure, de façon transversale, les préoccupations de l'environnement dans toutes les dimensions et activités liées au développement du territoire.

Ceci sera aussi traduit dans les différentes études de faisabilité, d'exploration, de préparation (voir entre autres dans le cadre des activités 2.1.1 (plan d'action issu du schéma régional de développement et d'aménagement et conventions pour les intercollectivités), 2.2.1. (systèmes productifs locaux) ou 2.2.2. (dotation de développement économique). Des bases de grilles d'évaluation et analyse existent déjà et ont déjà été utilisées dans le cadre des interventions ADERE I et PAD-K. Elles seront améliorées, actualisées et appliquées. Le développement d'un système de suivi et évaluation pour les investissements (voir activité 2.2.3.) permettra également de mettre en évidence les impacts des investissements sur l'environnement.

### 6.2 Genre et droits des enfants

#### 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 constats<sup>68</sup> 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)<sup>69</sup>
- un inégal niveau d'instruction, d'éducation et de qualification, qui a un impact direct sur la répartition des effectifs de la Fonction Publique<sup>70</sup>
- 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 ; une faible visibilité de leur travail dans les agrégats économiques et un faible accès aux bénéfices du développement,

68 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'évaluation stratégique des enjeux en matière de genre au Mali", Rapport de synthèse, Bamako, avril 2007- financement Banque Mondiale

69 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 ;

70 voir tableau p. 26, dans le Rapport sur la situation de la femme en 2008, version finale, Département Observatoire de la Condition Féminine (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

- une jouissance des droits et un exercice des devoirs différenciés pour la femme et l'homme 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

Le Gouvernement du Mali, à travers le 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 (2009-2018) passe par l'élaboration de plans d'actions triennaux dont le premier couvrira la période 2010-2012.

Lors du démarrage du présent projet, une étude de base sera menée qui spécifiera les indicateurs et les activités du cadre logique afin de les aligner avec ce plan d'actions.<sup>71</sup>

## 6.2.3 Genre et décentralisation

Alors que le pays est majoritairement composé de femmes (plus de 51%)<sup>72</sup>, 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.<sup>73</sup>

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 obtenus.

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

### 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 (voir 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 également une attention particulière sur l'aspect des droits d'enfants.

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

Lors de l'élaboration des planifications opérationnelles, la dimension genre sera intégrée de manière systématique<sup>74</sup> La présente formulation propose deux approches, une

<sup>71</sup> 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.

<sup>72</sup> RGPH /DNSI (2003), Perspectives de la Population résidente au Mali.

<sup>73</sup> 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

<sup>74</sup> avec la possibilité de se faire appuyer au début de la mise en œuvre et assurer ainsi l'intégration réelle de la dimension dans l'intervention.

première sous le titre 'gender mainstreaming'<sup>75</sup> et une deuxième sous le titre 'actions spécifiques'.

#### 6.2.4.1 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 des études et rapports annuels, la sélection et le recrutement du staff et des consultants, l'évaluation à mi-parcours et l'évaluation finale, ainsi que dans le rapport final. L'attention au genre sera traduite par un certain nombre d'éléments dans la mise en œuvre, à savoir :

- la capitalisation des études et expériences relatives à la prise en compte du genre dans le développement local et régional au Mali,
- l'appui à la réflexion pour la définition de stratégies opérationnelles,
- l'appui à la conception des outils de collecte des informations et données en matière de genre et la conception des données désagrégées. Les outils et démarches ainsi développés doivent s'accompagner de formations des prestataires, équipes de projets et bénéficiaires du projet,
- l'accompagnement des processus d'identification et de choix des indicateurs pertinents et opérationnels.

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.

1. Attention particulière pour l'environnement et le genre dans toute étude de faisabilité pour des investissements. Dans le cadre de la présente intervention, différentes études préalables et d'investissement seront effectuées. Chaque fois, l'impact de l'investissement sur l'environnement et sur le genre doit être analysé et des mesures d'accompagnement ou de mitigation doivent être définies et incluses dans le plan d'investissement. (voir activité 2.2.2.).
2. Les activités de suivi et évaluation assureront la visibilité de données désagrégées selon le genre. Les analyses de suivi et évaluation ne doivent pas seulement prendre en compte le niveau « input » (exemple type : le nombre de femmes ayant participé à une formation), mais également le niveau « outcome » (exemple type : quel effet est-ce qu'une action/ activité -un investissement appuyé par l'intervention- a engendré). Il s'agit non seulement de suivi et évaluation de renforcement des capacités (voir résultats 1 et 2), mais également d'investissements et d'infrastructures (voir activité 2.2.2.), services (voir activité 1.2.) et d'information sur la région (voir activité 2.1.3.).
3. Dans le cadre du résultat 1, des exercices de budgétisation sexo-spécifique (gender budgeting) seront menés. L'expérience et les outils développés par UNIFEM seront pris comme point de départ. Par ailleurs, il faut noter que la Région de Koulikoro est une des régions pour lesquelles la méthode SAFIC<sup>76</sup> devrait être utilisée pour améliorer la gestion des finances publiques locales. Bien que le programme soit au stade d'exploitation du rapport de diagnostic réalisé par l'UNIFEM, il est intéressant de constater que des recommandations spécifiques pour la prise en compte de la sexo-spécificité dans l'outil SAFIC. Ces recommandations impliquent l'adaptation d'outils et de démarches existants en vue de la prise en compte de la dimension genre pour mieux améliorer la démarche SAFIC, à savoir : La mise en place d'un dispositif d'appui aux prestataires et équipes de projets dans la compréhension des enjeux de la perspective genre dans le SAFIC et même les appuis à la collecte et à l'analyse des données sexo-spécifiques.

75 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."

76 SAFIC : Système d'analyse Financière et Institutionnelle des Collectivités

#### **6.2.4.2 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 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 peut concerner e.a. :

- Tenir compte du genre dans le système de financement des investissements à Koulikoro en prévoyant des fonds spécifiques pour les projets locaux et régionaux qui auront démontré dans leur conception et activités une certaine orientation vers les thèmes transversaux ;
- Structurer et renforcer la participation effective des femmes dans les institutions publiques en mettant l'accent sur les aspects organisationnels (identification des acteurs à inviter, organisation de la journée, présentation des résultats et organisation des groupes de travail) ;

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

#### **6.2.5 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 de 1) s'assurer de la prise en compte de l'approche genre dans les programmes et projets de développement ; 2) désagréger les données dans leur domaine d'activité et 3) former les cadres des départements ministériels concernés en approche genre.

Dans le cadre de l'appui institutionnel au MATCL, un appui au point focal est prévu. Cet appui profitera des expériences dans le cadre de la présente intervention et appuiera la capitalisation de celles-ci.

### **6.3 Economie Sociale**

Les bénéficiaires finaux de l'intervention sont les populations de la région de Koulikoro. L'atteinte des objectifs de la présente intervention contribuera à l'amélioration de la situation sociale et économique de la population.

La portée des initiatives de développement durable, aussi bien du point de vue social qu'économique est au cœur du résultat 2 de la présente intervention. En effet, une grande partie des activités concerne de façon directe l'économie sociale à savoir la structuration des acteurs autour de réseaux coopératifs ou économiques. Cette dimension est également traduite dans les différentes études de faisabilité, d'exploration, de préparation (voir entre autres dans le cadre des activités 2.1.1 (plan d'action issu du schéma régional de développement et d'aménagement et conventions pour les intercollectivités), 2.2.1. (systèmes productifs locaux) ou 2.2.2. (dotation de développement économique). Des bases de grilles d'évaluation et analyse existent déjà et ont déjà été utilisées dans le cadre des interventions ADERE I et PAD-K.



## 6.4 VIH / SIDA

Bien que les Collectivités territoriales se soient vues transférer la Santé et l'Education, secteurs dans lesquels la prise en compte du VIH sont importants, l'intervention n'a pas prévu de mener des activités spécifiques ou d'établir de lien privilégié avec la problématique du VIH/Sida.

## 7 Annexes

7.1. Cadre logique

7.2. Chronogramme

7.3. Ancrage de l'assistance technique

7.4. Termes de référence Personnel Long terme

7.5. Missions au début du projet

7.6. Développement Economique Régional : pistes de réflexion pour la mise en oeuvre du résultat 2

7.7. Assemblée Régionale de Koulikoro (ARK) : mandat, organisation, clé d'entrée pour le développement territorial

## 7.1 Cadre logique

		Indicateurs	Sources de vérification	Hypothèses
<b>OG</b>	<b>Objectif général</b> Contribuer à la consolidation du processus de décentralisation et de la bonne gouvernance en faveur du développement socio-économique durable des populations de la région de KOULIKORO	(1) Indice de la pauvreté (2) Taux de croissance réelle du PIB aux prix du marché	CSCR Rapports de l'ODHD/DNSI	volonté politique continue au niveau national et régional (impact éventuel du calendrier électoral) stabilité dans la région (voir Nara et période d'élections)
<b>OS</b>	<b>Objectif Spécifique</b> Les missions des collectivités territoriales et des services de l'Etat pour le développement territorial et la fourniture de services utiles et durables aux populations sont efficacement assurées.	(3) Nombre d'habitants pour une sage femme (4) Taux brut de scolarisation des filles (5) Proportion de la population ayant un accès durable à l'eau potable	CPS /Santé  CPS/Education CPS/ Hydraulique	Pas de résistance au changement Suffisamment de ressources disponibles pour les CT (voir transfert des ressources) Suffisamment de ressources humaines disponibles (voir cadres remplis et déconcentration/décentralisation)
<b>R1</b>	<b>Résultat 1.</b> <b>Les collectivités territoriales ont des capacités renforcées pour assurer la fourniture de biens et services durables et de qualité aux populations (PNACT III, R1, R4)</b>	(6) % de CT ayant reçu une assistance technique (7) Evolution du délai moyen de passation des marchés (8) % de projets viables en service sur les réalisations antérieures à 2 ans (9) % de CT procédant annuellement à la restitution publique de leurs comptes administratifs	Rapports, enquêtes légères Rapport DGMP  PNACT III (8) – enquêtes & sondages PNACT III (2) – PV de restitution des comptes administratifs	Stabilité de ressources humaines (pas trop de changement) Pas de résistance au changement Engagement réel des CT
A 1.1.	Activité 1.1. : Renforcer les capacités des CT dans des domaines spécifiques			
A 1.2.	Activité 1.2. Améliorer la redevabilité et le contrôle des acteurs sur la qualité des services rendus			
<b>R2</b>	<b>Résultat 2.</b> <b>L'AR de Koulikoro a les capacités de piloter et impulser le Développement Economique Régional (PNACT III, R5)</b> <i>L'ARK a les capacités pour la conception et la formulation participative de stratégies de développement territorial et pour en assurer le leadership et le plaidoyer</i> <i>Le développement économique régional est porté par des réseaux d'acteurs, pôles d'excellence, actions et projets engagés ou appuyés par l'ARK.</i>	(10) Evolution du montant des contrats-programmes Etat/Région (11) existence de profils territoriaux de qualité (cartographie) (12) nombre et montants des projets de développement économique initiés ou appuyés par l'AR (13) évolution des investissements privés dans la région de Koulikoro	PNACT III (10) Rapports projets, évaluations PNACT III (8) Système de suivi des investissements élaboré par l'intervention Accords ou conventions signés avec des prestataires privés	Stabilité de ressources humaines (pas trop de changement) Pas de résistance au changement Engagement confirmé tout au long de l'intervention au niveau de ARK

<b>R 2.1</b>	<b>SOUS-RÉSULTAT 2.1. : L'ARK A LES CAPACITÉS POUR LA CONCEPTION ET LA FORMULATION PARTICIPATIVE DE STRATÉGIES DE DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL ET POUR EN ASSURER LE LEADERSHIP ET LE PLAIDOYER</b>			
A 2.1.1	Activité 2.1.1. Enrichir le plan d'action issu du schéma régional de développement et d'aménagement et réfléchir à un cadre de collaboration pour des Intercollectivités fortes			
A 2.1.2	Activité 2.1.2. Appuyer l'élaboration, la négociation et la mise en oeuvre d'un « contrat plan » entre l'Etat et l'Assemblée Régionale.			
A 2.1.3	Activité 2.1.3. Renforcer les services propres de l'Assemblée Régionale, ses capacités de coordination, de pilotage et d'impulsion.			
<b>R 2.1</b>	<b>SOUS-RESULTAT 2.2. LE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE REGIONAL EST PORTE PAR DES RESEAUX D'ACTEURS, DES POLES D'EXCELLENCE, DES ACTIONS ET DES PROJETS ENGAGES OU APPUYES PAR L'ARK</b>			
A 2.2.1	Activité 2.2.1. Accompagner l'Assemblée Régionale pour l'émergence de systèmes productifs locaux et l'accompagnement des acteurs économiques			
A 2.2.2	Activité 2.2.2. Capitaliser, améliorer et mettre en œuvre la Dotation pour le Développement Economique de Koulikoro (DDE-K)			
A 2.2.3	Activité 2.2.3. Appuyer des actions régionales de communication et de promotion du potentiel économique régional.			
<b>R3</b>	<b>Résultat 3. Les services de l'Etat à Koulikoro accompagnent et contrôlent efficacement les collectivités territoriales. (PNACT III, R6)</b>	(14) % de CT inspectées annuellement (15) % des demandes de mise à disposition formulées par les CT effectivement satisfaites	PNACT 3 (11) ; rapports d'inspections, rapports du projet Paradder (6.1 en 6.2.), PNACT 3 (12), enquêtes de satisfaction auprès des CT	Volonté de changement et engagement réel des représentants de l'état et des services techniques déconcentrés Ressources humaines disponibles (cadre organisationnel, transfert des ressources et déconcentration)
A 3.1	Activité 3.1. Améliorer quantitativement et qualitativement les moyens et approches d'accompagnement et les équipements de la tutelle et des services déconcentrés de l'Etat pilotés par le Gouverneur et les Préfets.			
A 3.2.	Activité 3.2. Améliorer le suivi des missions d'inspection et de contrôle des CT.			

Par choix, les indicateurs retenus pour l'intervention sont peu nombreux et issus des cadres existants afin de ne pas peser sur les structures appuyées dans la récolte des informations. Une étude de base aura lieu au début du projet afin de valider cette proposition et de quantifier les valeurs de références au début du projet (en permettant un suivi sexo-spécifique)

## 7.2 Chronogramme

Rappel : Convention Spécifique de 72 mois et mise en oeuvre de l'intervention à étaler sur une période de 60 mois dont :

9 mois de démarrage

- 3 mois de démarrage administratif avant l'arrivée de l'ATI
- 6 mois de préparation des outils nécessaires à la mise en oeuvre des activités (critères de sélection des CT, manuels des procédures des différents outils à mettre en place, recrutement des équipes (Conseillers techniques recrutés localement au sein des structures, ...))

48 mois d'exécution des activités selon le chronogramme indicatif repris ci-dessous

3 mois de clôture administrative

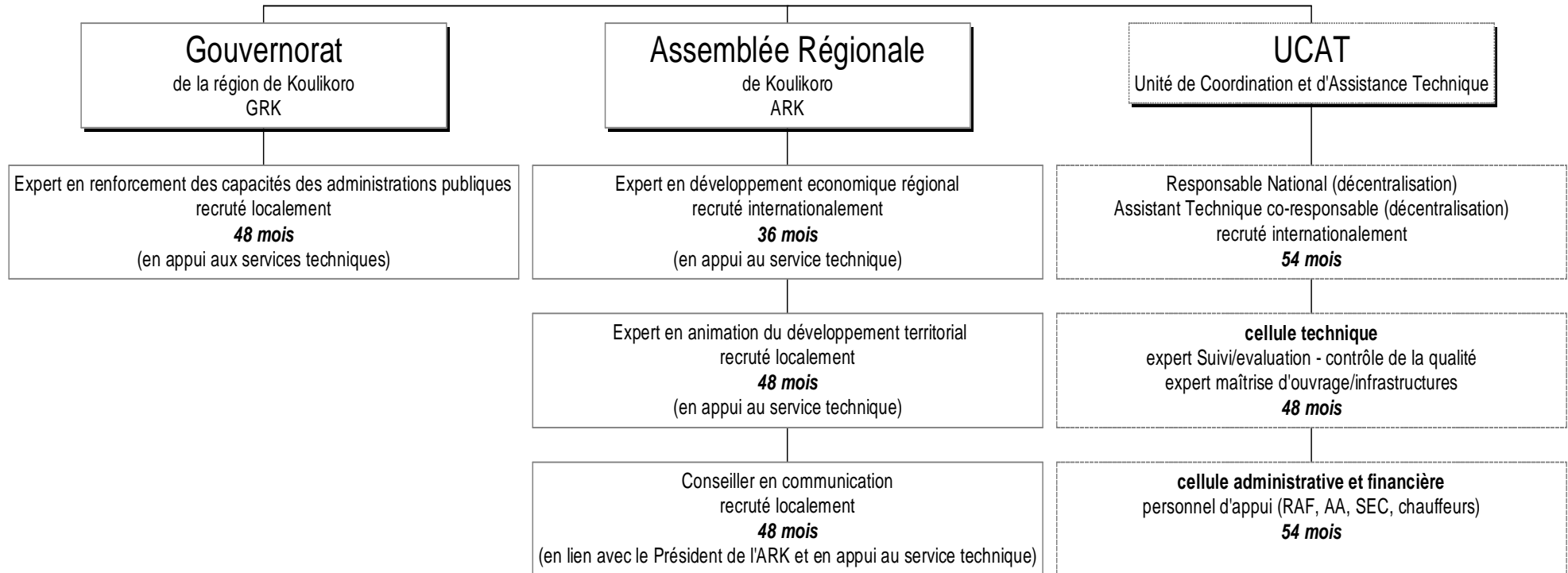
	Activités à mener	Phase de démarrage		Phase d'exécution								Phase de clôture
		3 mois	6 mois	Année 1		Année 2		Année 3		Année 4		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Démarrage administratif et financier</li> <li>• Démarrage technique</li> <li>• recrutement ATI</li> <li>• manuels des procédures et outils</li> <li>• mission 1ère mission de l'appui perlé</li> </ul>	X	X	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	X
<b>Résultat 1. Les collectivités territoriales ont des capacités renforcées pour assurer la fourniture de biens et services durables et de qualité aux populations (PNACT III R1 et R4)</b>	1.1. Renforcer les capacités des collectivités territoriales  1.2. Améliorer la redevabilité et le contrôle des acteurs sur la qualité des services rendus	(X) appui perlé		X	X	X	X	X	X	X	X	
				X	X	X	X	X	X	X	X	

<b>Résultat 2.</b> <b>L'AR de Koulikoro a les capacités de piloter et impulser le Développement Economique Régional (PNACT III, R5)</b>  <i>2.1 L'ARK a les capacités pour la conception et la formulation participative de stratégies de développement territorial et pour en assurer le leadership et le plaidoyer</i>  <i>2.2. Le développement économique régional est porté par des réseaux d'acteurs, pôles d'excellence, actions et projets engagés ou appuyés par l'ARK.</i>	2.1.1 enrichir le plan d'action issu du schéma régional de développement et d'aménagement et réfléchir à un cadre de collaboration pour des intercollectivités fortes		X	X	X X (appui CGD)	X		X (appui CGD)	X	
	2.1.2 appuyer l'élaboration, la négociation et la mise en œuvre d'un contrat plan entre l'Etat et l'AR		X	X	X	X				
	2.1.3 renforcer les services propres de l'AR, ses capacités de coordination, de pilotage et d'impulsion		X	X	X	X	X	X	X	X
	2.2.1. accompagner l'AR pour l'émergence de systèmes productifs locaux et l'accompagnement des acteurs économiques		X		X		X		X	
	2.2.2 capitaliser, améliorer et mettre en œuvre la DDE-K				X			X		X
2.2.3.appuyer des actions régionales de communication et de promotion du potentiel économique régional		X	X	X	X	X	X	X	X	

<b>Résultat 3.</b> <b>Les services de l'Etat à</b> <b>Koulikoro accompagnent</b> <b>et contrôlent</b> <b>efficacement les</b> <b>collectivités territoriales.</b> <b>(PNACT III, R6)</b>	3.1 améliorer quantitativement et qualitativement les moyens et approches d'accompagnement et les équipements de la tutelle et des services déconcentrés de l'Etat, pilotés par le Gouverneur et les préfets 3.2 améliorer le suivi des missions d'inspection et de contrôle des CT		X	X	X	X	X	X	X	X	
	Clôture administrative et financière		X	X	X	X	X	X	X	X	X

### 7.3 Ancrage de l'assistance technique

Comme indiqué dans le chapitre 4, le choix a été fait d'intégrer (physiquement) les ressources humaines au sein des structures qu'elles renforcent temporairement. Les ressources humaines sont en appui aux services techniques de ces institutions.





## 7.4 TdR personnel long terme

Compte tenu de l'importance donnée au renforcement des capacités des acteurs, au centre du programme, il s'agira de distinguer les activités 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 niveau d'appui devront guider les rôles du personnel long terme affecté à l'intervention. Ils ont également guidé les termes de références de l'assistance technique proposée.

Selon les dispositions du PIC 2009-2010, les ressources humaines mises à disposition par la partie malienne (Responsable national) et par la partie belge (Assistance technique) seront recrutées selon des procédures de sélection publiques transparentes.

Le personnel recruté localement est sous l'autorité administrative de sa structure d'accueil<sup>77</sup>.

### 7.4.1 Contribuant à l'atteinte des résultats

#### 7.4.1.1 Au sein de l'Assemblée Régionale de Koulikoro

##### A. Expert en développement économique et territorial (recruté internationalement) (h/f)

Durée : 36 mois dès la phase de démarrage

Lieu d'affectation : Koulikoro (Mali) Assemblée Régionale de Koulikoro

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.

Dans le respect des directives émanant de la SMCL ;  
Sous l'autorité générale du Représentant Résident de la CTB à Bamako,  
Sous l'autorité administrative du Président de l'Assemblée Régionale de Koulikoro ;  
Sous la supervision technique et la coordination de l'Unité de Coordination et d'Appui Technique ;

Au sein de l'équipe de l'appui à la décentralisation de la région de Koulikoro, le ou la Assistant(e) Technique international(e) est responsable de l'appui technique et conceptuel pour garantir la mise en œuvre qualitative des actions du projet et la production des résultats du projet auprès de l'Assemblée Régionale. L'Assistant Technique peut se faire appuyer pour certains aspects techniques et méthodologiques par une assistance technique perlée (contrat de service).

Dans le cadre des Résultats 1 et 2 de l'intervention, les **tâches techniques** de l'expert consisteront en particulier à :

- Accompagner les dynamiques de changement au sein de l'Assemblée Régionale de Koulikoro (ARK). Dans ce cadre, un effort particulier sera accordé au renforcement des capacités ;
- Sur base d'analyses approfondies, contribuer au développement, à l'amélioration continue et à la capitalisation des outils mis à disposition de l'Assemblée Régionale (comme la Dotation de développement économique ; un fonds pour dynamiser des projets soutenus par des intercollectivités, un outil pour accompagner les acteurs économiques de la région, fonds d'étude et de documentation) ;
- Accompagner le développement et la mise en place d'un système de suivi et

<sup>77</sup> L'autorité administrative concerne les heures de travail, l'organisation de travail etcetera propre à chacune des institutions.

évaluation qui permet à l'ARK de connaître et gérer le suivi et les effets des investissements dans la région, en particulier quant à la qualité, l'utilité et la durabilité ;

- En étroite collaboration avec l'expert en animation du développement territorial, appuyer l'ARK pour l'enrichissement du plan d'action issu Schéma régional de développement et d'aménagement (réflexion autour de Bassins de vie et d'emploi, de pôles d'excellence, ... etc ) de nature à déterminer le potentiel de la région en conciliant des enjeux économiques avec la prise en compte de la dimension territoriale spécifique de la région de Koulikoro ;
- Appuyer le développement d'un cadre juridique et opérationnel pour l'élaboration et la mise en œuvre de conventions avec des intercollectivités (« conventions globales de développement »,) ou avec l'Etat (« contrats plan ») ;
- Appuyer l'Assemblée Régionale dans la réflexion et la mise en place d'un environnement favorisant l'émergence de systèmes productifs locaux et dans leur l'accompagnement;
- Accompagner en action les cadres du service technique de l'ARK dans l'exercice de leurs fonctions, en particulier ceux en charge du développement économique et de l'aménagement du territoire et de la planification du développement ;
- Assurer la capitalisation des expériences et actions pilotes menées dans le cadre du développement régional par l'ARK vers le niveau central (DNCT et autres services concernés). Dans cet objectif, créer les liens nécessaires de communication et de partage de l'information avec l'équipe du projet d'appui institutionnel au MATCL ;
- En étroite collaboration avec les services techniques propres de l'ARK et le conseiller en animation de l'économie territoriale, appuyer l'implication des collectivités, des inter-collectivités et des acteurs économiques dans le développement économique et territorial ;
- Appuyer l'ARK dans l'amélioration de la coordination des appuis et initiatives dans la région ;
- Appuyer l'ARK dans la préparation, la mise en œuvre et le suivi des accords d'exécution dans le cadre des activités de la présente intervention ;
- En lien avec l'Unité de Coordination et d'Assistance Technique, appuyer et encadrer méthodologiquement les autres conseillers techniques auprès de l'Assemblée Régionale (conseillers techniques recrutés localement dans le cadre de la présente intervention et conseillers du service technique de l'Assemblée Régionale) ;
- Appuyer l'ARK pour le rapportage technique dans le cadre de la présente intervention ;
- Coordonner les rapports des autres conseillers techniques mis à disposition de l'ARK ;
- Appuyer la rédaction des termes de références, le lancement des marchés publics par l'ARK, suivre la qualité technique des prestations ;
- En étroite collaboration avec les autres membres concernés de l'équipe, ; assurer la production d'outils et de méthodes qui peuvent être intégrés progressivement dans la « routine » du service technique propre de l'ARK ;
- Participer aux réunions de coordination de l'intervention (organisées par UCAT).

#### **Profil**

- Formation universitaire de type Economie ou équivalent par expérience. Un troisième cycle relatif au développement local ou à la planification constituera un atout supplémentaire;
- Une expérience établie en matière de développement économique régional (plutôt que local) ; une expérience pertinente (par exemple auprès d'un conseil régional) dans un pays du Nord est un atout ;

- Une expérience de travail établie avec les administrations locales et les acteurs privés. La participation à l'établissement de partenariats public-privé dans un pays du Nord est un atout ;
- 7 ans d'expérience dont 4 au moins dans le cadre d'un projet de développement économique (pas nécessairement dans un cadre de coopération internationale) ;
- Une expérience établie d'accompagnement de dynamiques de changement au niveau des organisations et des acteurs ;
- Bonne compréhension des dynamiques internes du secteur privé, en particulier les petites et moyennes entreprises ;
- Une expérience avérée dans la mise en œuvre de méthodes de suivi et d'évaluation est un atout ;
- Maîtrise de l'outil informatique ;
- Solide compétence d'analyse et de synthèse ;
- Capacité de planification, d'organisation et de gestion ;
- Parfaite connaissance de la langue française et capacités rédactionnelles avérées ;
- Des qualités personnelles incluant un goût prononcé pour le travail d'équipe une grande capacité d'écoute et de dialogue couplée à une approche méthodique et rigoureuse ;
- Bon sens relationnel et le sens de la diplomatie ;
- Autonomie dans le travail ;
- Esprit d'innovation et d'entrepreneuriat.

### **B. Conseiller en animation de l'économie territoriale (recruté localement) (h/f)**

Durée – 48 mois à partir de la phase d'exécution

Lieu d'affectation : Koulikoro (Mali) Assemblée Régionale de Koulikoro

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.

Dans le respect des directives émanant de la SMCL ;

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

Sous l'autorité administrative du Président de l'Assemblée Régionale de Koulikoro ;

Sous la supervision technique et la coordination de l'Unité de Coordination et d'Appui Technique ;

Au sein de l'équipe, le/la conseiller en animation de l'économie territoriale appuiera l'Assemblée Régionale de Koulikoro (ARK) dans toute activité d'animation. Il renforce les capacités de l'ARK pour l'animation sur le territoire. Il travaille en étroite collaboration avec les services techniques propres de l'ARK, en particulier avec les conseillers chargés de l'aménagement du territoire et de la planification régionale et les conseillers sectoriel économie. Il contribue au renforcement de leurs capacités. L'Assistant Technique peut se faire appuyer pour certains aspects techniques et méthodologiques par une assistance technique perlée (contrat de service).

Dans le cadre du 2 de l'intervention, les **tâches techniques** du conseiller consisteront en particulier à :

- En étroite collaboration avec l'expert (international) en développement économique et territorial, appuyer l'implication des collectivités, des inter-collectivités et des acteurs économiques dans le développement économique et territorial ;
- Au sein de l'équipe multidisciplinaire, apporter une contribution significative au

développement de méthodes participatives pour l'établissement des profils territoriaux qui enrichiront le schéma régional d'aménagement du territoire ;

- Appuyer l'identification des pôles d'excellence de la région et l'identification des réseaux d'acteurs économiques existants ;
- Appuyer l'ARK et son conseiller technique en développement territorial pour assurer l'animation autour des « bassins de vie et d'emploi » et des « conventions globales de développement » au profit des intercollectivités ayant un projet commun ;
- Appuyer la participation des acteurs aux différents processus de planification territoriale basés sur la prise en compte du développement durable (collectivités, intercollectivités, opérateurs économiques, société civile, ...) ;
- Appuyer l'animation autour de la définition des priorités du Contrat plan ;
- Appuyer l'animation autour de la Dotation de Développement Economique et des autres outils élaborés par l'ARK pour dynamiser le développement économique et territorial ;
- Faciliter la mise en place d'un forum consultatif avec les « forces vives de la région » (acteurs privés, milieux associatifs, entrepreneurs etc) ;
- Appuyer l'animation et l'accompagnement des prestataires et des acteurs institutionnels (entre autres en les formant « sur le tas ») dans l'animation et assurer la qualité et le suivi de leurs interventions ;
- Appuyer l'ARK pour le rapportage technique dans le cadre de la présente intervention, par rapport à la mise en œuvre des activités liées à la présente intervention pour le domaine du développement économique Régional ;
- Après le départ de l'expert international (après 30 mois dans la phase d'exécution), appuyer et suivre l'intégration des outils, méthodes de changements organisationnels et culturels dans la « routine » du service technique propre de l'ARK.

#### **Profil**

- Avoir un diplôme du niveau maîtrise (orientation économique) ;
- Une expérience en matière de développement économique et d'aménagement du territoire ;
- Une expérience démontrée et pratique en animation d'au moins 6 ans ;
- Une expérience démontrée en matière de développement d'outils d'animation et d'approches participatives ;
- Bonne connaissance de la décentralisation et déconcentration au Mali ;
- Bonne connaissance de la région de Koulikoro et de son tissu socio-économique est un atout ;
- Capacité analytique et rédactionnelle, bonne communication tant orale qu'écrite ;
- Maîtrise de l'outil informatique (logiciels courants de tableur, traitement de texte, présentations, messagerie, ...) ;
- Parfaite maîtrise du français et du Bambara ;
- Compétences personnelles : créativité, diplomatie, dynamisme, goût pour le travail d'équipe.

### **C. Conseiller en communication (recruté localement) (h/f)**

Durée – 48 mois à partir de la phase d'exécution

Lieu d'affectation : Koulikoro (Mali) Assemblée Régionale de Koulikoro

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.

Dans le respect des directives émanant de la SMCL ;  
Sous l'autorité générale du Représentant Résident de la CTB à Bamako,  
Sous l'autorité administrative du Président de l'Assemblée Régionale de Koulikoro ;  
Sous la supervision technique et la coordination de l'Unité de Coordination et d'Appui Technique ;

Le/La conseiller en communication appuiera l'Assemblée Régionale de Koulikoro (ARK) dans la définition et la mise en œuvre d'une stratégie de communication relative aux actions développées ou impulsées par la Région dans le cadre de ses compétences, en particulier celles liées au Développement économique. Il a/elle appuie l'amélioration de l'image et la promotion du potentiel de développement économique de la Région. Il /elle appuie et renforce les capacités de l'ARK pour la communication sur le territoire. A ce titre, il/elle conseille le Président de l'ARK et travaille en étroite collaboration avec les services techniques propres de l'ARK.

Dans le cadre des résultats 1 et 2 de l'intervention, les **tâches techniques** du conseiller consisteront en particulier à :

- Appuyer l'ARK dans la définition et la mise en œuvre d'une stratégie intégrée de communication en vue de promouvoir le potentiel du développement territorial de la région de Koulikoro et d'informer sur les actions de la région en faveur du développement ;
- Mobiliser des appuis extérieurs afin de développer des outils simples et accessibles (site web, newsletters, ...) et créer les outils nécessaires à la promotion de l'image de la région (logo-type, ...) ;
- Accompagner et suivre des prestataires de service dans ce domaine ;
- Identifier des « niches » porteuses pour la communication autour des missions de l'Assemblée Régionale et des enjeux du développement territorial (par exemple débouchés pour la formation professionnelle etc) ;
- Imaginer et lancer des actions créatives et ludiques pour mobiliser la population et les médias locaux autour des enjeux de développement territorial régional;
- Assurer la communication autour des outils développés par l'ARK pour accompagner et impliquer les acteurs économiques locaux, les acteurs dans les conventions globales de développement, le contrat-plan, les systèmes productifs locaux, bassins de vie et d'emploi ;
- Rechercher les liens avec les 7 autres AR du Mali pour contribuer à la promotion du développement économique régional ;
- Appuyer l'ARK dans le rapportage attendu de l'ARK dans le cadre de la mise en œuvre des activités liées à la présente intervention dans son volet de promotion du potentiel économique et de communication.

### **Profil**

- Avoir un diplôme du niveau maîtrise (orientation sciences sociales, journalisme, sciences de la communication, ...);
- Une expérience pratique démontrée en communication d'au moins 6 ans ; une expérience significative de la communication institutionnelle est un atout ;
- Une expérience démontrée en matière de développement d'outils et d'approches de communication;
- Une expérience de conseil en communication auprès d'acteurs publics est un atout ;
- Bonne connaissance des médias locaux et des supports de communication modernes. Une expérience dans la conception de sites Internet est un atout ;
- Connaissance des logiciels informatiques courants, en particulier dans le domaine de la communication et du graphisme ;
- Bonne connaissance de la région de Koulikoro et de son tissu socio-économique est un atout;

- Excellentes capacités de synthèse et de rédaction ;
- Excellentes capacités de communication orale et écrite ;
- Capacités personnelles : créativité, dynamisme, sens de la diplomatie, autonomie dans le travail, goût prononcé pour le travail d'équipe, curiosité, sens de l'innovation ;
- Parfaite maîtrise du français et Bambara Toute connaissance d'une (ou plusieurs) autre(s) langue(s) malienne(s) est un atout.

#### 7.4.1.2 Au sein du Gouvernorat de Koulikoro

##### **A. Conseiller technique « administration publique » pour le renforcement des capacités des services de l'Etat pour l'organisation de l'assistance conseil et l'exercice de la tutelle (recruté localement) (h/f)**

Durée – 48 mois à partir de la phase d'exécution

Lieu d'affectation : Koulikoro (Mali) auprès du gouvernorat de Koulikoro

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.

Dans le respect des directives émanant de la SMCL ;

Sous l'autorité générale du Représentant Résident de la CTB à Bamako ;

Sous l'autorité administrative du Gouverneur de Koulikoro ;

Sous la supervision technique et la coordination de l'Unité de Coordination et d'Appui Technique ;

En appui aux services déconcentrés de l'Etat (Tutelle et services techniques), l'expert en renforcement de capacités (appui conseil et tutelle) accompagnera le Gouvernorat de Koulikoro et les préfets de la Région pour améliorer l'organisation de l'appui conseil et l'exercice de la tutelle, la mise à disposition et la qualité des appuis ainsi que leur suivi. Le/la conseiller travaillera en étroite concertation avec l'Unité de Coordination et d'Appui Technique et l'équipe d'appui technique mise en place dans le cadre de l'appui institutionnel au MATCL. L'Assistant Technique peut se faire appuyer pour certains aspects techniques et méthodologiques par une assistance technique perlée (contrat de service).

Dans le cadre du résultat 3 de l'intervention, les **tâches techniques** du conseiller consisteront en particulier à :

- Appuyer la définition de la stratégie de renforcement de capacité pourra accompagner l'amélioration des PTAT et des plans de renforcement de capacités qui en découlent ;
- Appuyer l'analyse et l'éventuelle actualisation des PTAT en lien avec la disponibilité et la capacité des services techniques déconcentrés ;
- Appuyer l'élaboration des plans d'appui (appui par les STD pour les CT) dans une logique de résultats (avec notamment des indicateurs vérifiables et quantifiables) ;
- Élaborer un plan de renforcement de capacités pour les services déconcentrés en fonction de leur appui-conseil et de contrôle des CT ;
- En étroite collaboration avec le niveau central et en synergie avec l'équipe d'appui institutionnel au MATCL, accompagner l'identification et la définition d'approches d'appui conseil ;
- Elaborer et mettre en œuvre un mécanisme de suivi des plans d'appui ;
- Installer un mécanisme de suivi de la qualité des appuis des STD ;

- Assurer le suivi et l'évaluation des actions de renforcement de capacités des services de l'Etat, analyser les données, en tirer les enseignements pertinents et les partager tant au niveau de la région de Koulikoro qu'au niveau national ;
- Assurer l'appui au niveau des cercles : renforcer les préfets et les accompagner dans l'organisation et la mise en place des pôles de services techniques
- Contribuer de manière significative à la réflexion sur l'amélioration de l'organisation de l'appui conseil, de la tutelle et la mise à disposition;
- Appuyer le contrôle par les services de la tutelle ; et en particulier accompagner la mise en œuvre des recommandations des inspections ;
- Promouvoir, lancer et accompagner des actions-pilotes pour renforcer le rôle des sous-préfets ;
- Assurer le suivi de l'appui-conseil au gouvernorat pour la mise en œuvre des activités prévues dans le cadre de l'accord d'exécution qui sera conclu avec celui-ci
- Alimenter le rapportage attendu du gouvernorat pour ce qui concerne les activités menées dans le cadre d'intervention

**Profil :**

- Avoir un diplôme universitaire, de préférence en administration publique ;
- Une expérience démontrée et pratique en renforcement des capacités et de formation des agents de la fonction publique d'au moins 6 ans ;
- Une expérience démontrée en matière de développement d'outils et d'approches de renforcement de capacités ;
- Une expérience démontrée en matière de suivi et évaluation des activités de renforcement des capacités ;
- Bonne maîtrise et connaissance de la décentralisation et déconcentration au Mali avec une expérience pratique au niveau local;
- Très bonnes capacités d'analyse et de rédaction ;
- Maîtrise de l'outil informatique (logiciels courants de tableur, traitement de texte, présentations, messagerie, ... ) ;
- Compétences personnelles : créativité, diplomatie sens de la négociation, dynamisme, orienté vers les résultats, goût pour le travail en équipe ;
- Parfaite maîtrise du français et du Bambara.

**7.4.1.3 Au sein de la cellule technique de l'Unité de Coordination et d'Appui Technique**

**A. Conseiller en suivi et évaluation et contrôle de la qualité (recruté localement) (h/f)**

Durée : 48 mois

Lieu d'affectation : Koulikoro, cellule technique de l'Unité de coordination et d'appui technique

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.

Dans le respect des directives émanant de la SMCL ;

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

Sous l'autorité administrative, la supervision technique et la coordination de l'Unité de Coordination et d'Appui Technique ;

Le conseiller en suivi et évaluation et contrôle de la qualité est affecté à l'Unité de Coordination et d'Appui Technique. Techniquement, il est appuyé et encadré par

l'Assistant Technique International au sein de l'unité et peut se faire appuyer par l'appui technique perlé. En retour, il appuie et conseille les autres conseillers techniques pour les aspects de suivi et évaluation dans le cadre des 3 résultats de l'intervention.

Dans le cadre des 3 résultats de l'intervention, les **tâches techniques** du conseiller consisteront en particulier à :

- Affiner la stratégie de renforcement des capacités pour l'ensemble du programme et établir un plan de suivi des activités et résultats de renforcement des capacités du projet et d'en appuyer la mise en œuvre;
- Appuyer la définition d'une stratégie générale de renforcement des capacités et l'organisation sa mise en œuvre (devant permettre un accompagnement rapproché des bénéficiaires, en particulier pour le résultat 1 de l'intervention) ;
- Avec les autres membres de l'équipe, appuyer la réflexion autour de la mise en place d'un vivier des prestataires (voir renforcement des capacités des collectivités territoriales);
- Assurer le suivi quantitatif et qualitatif des prestataires et les appuyer dans l'amélioration qualitative de leurs prestations;
- En concertation étroite avec le conseiller en maîtrise d'ouvrage, appuyer en particulier l'organisation d'un mécanisme d'accréditation et suivi de qualité de prestataires (définition de critères transparents) ;
- Conseiller les autres membres de l'équipe pour l'accompagnement des prestataires dans l'organisation de leur travail (prévoir des formations si nécessaire) ;
- Organiser l'évaluation des activités du projet relevant du renforcement de capacités, analyser les résultats et en tirer les enseignements pour améliorer les pratiques, i.e. entre autres à base des inputs des conseillers et assistants auprès des institutions. Il s'agira entre autres, d'organiser la collecte des informations et données, nécessaires au suivi, à l'évaluation et à la capitalisation.
- Assurer un lien fonctionnel avec la CPS du MATCL (et l'assistant technique qui l'appuie dans le cadre du projet d'appui institutionnel au MATCL) pour l'introduction de méthodes efficaces de suivi évaluation et la remontée de données fiables pour les indicateurs sectoriels.
- Appuyer les structures, les collectivités, les bénéficiaires du projet et le projet lui-même dans le suivi d'indicateurs sexo-spécifiques permettant d'identifier les effets selon le genre.
- Travailler en étroite collaboration avec les autres partenaires présents dans la région en vue d'améliorer les systèmes de suivi évaluation des interventions
- Contribuer à la consolidation du rapportage en assurant une analyse axée sur l'atteinte des résultats et non sur les activités menées et les moyens mis à disposition.

**Profil :**

- Avoir un diplôme universitaire (niveau maîtrise) ;
- Une expérience démontrée d'au moins 5 ans en matière de développement d'outils et d'approches de renforcement de capacités ; de suivi et évaluation des activités de renforcement des capacités ;
- Bonne maîtrise des outils statistiques et de l'interprétation des données
- Connaissance de la décentralisation et déconcentration au Mali avec une expérience pratique au niveau local (en particulier sur la qualité des services publics offerts aux populations) est un atout ;
- Une bonne capacité d'animation et de gestion d'équipe ;
- Très bonnes capacités d'analyse et de rédaction
- Maîtrise de l'outil informatique (logiciels courants de tableur, traitement de texte, présentations, messagerie, ...)



- Compétences personnelles : créativité, diplomatie, sens de la négociation, dynamisme, orienté vers les résultats, goût pour le travail en équipe ;
- Parfaite maîtrise du français et du Bambara.

**B. Conseiller en maîtrise d'ouvrage/ infrastructures (recruté localement) (h/f)**

Durée : 48 mois

Lieu d'affectation : Koulikoro, cellule technique de l'Unité de coordination et d'appui technique

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.

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.

Dans le respect des directives émanant de la SMCL ;  
Sous l'autorité générale du Représentant Résident de la CTB à Bamako,  
Sous l'autorité administrative, la supervision technique et la coordination de l'Unité de Coordination et d'Appui Technique ;

Dans le cadre de la mise en œuvre du R1, le conseiller guidera l'appui aux Collectivités Territoriales en matière de la maîtrise d'ouvrage. Il assurera et facilitera le lien entre les collectivités et les prestataires afin d'assurer la qualité et la durabilité des biens et services publics offerts aux populations. Il assure l'intégration d'un accompagnement de proximité et son suivi. Techniquement, il est appuyé et encadré par l'Assistant Technique International au sein de l'unité.

Dans le cadre du résultat 1 de l'intervention, les **tâches techniques** du conseiller consisteront en particulier à :

- Mettre en place d'un « vivier des prestataires ». Celui doit tenir compte des expériences dans d'autres régions, des expériences du passé et de la configuration spécifique de Koulikoro ;
- Contribuer à la mise en place, à la gestion, et à l'amélioration d'un vivier de prestataires accrédités ;
- Formuler les recommandations pour améliorer la qualité de la maîtrise ouvrage et appuyer leur mise en œuvre ;
- Il/elle suivra techniquement le travail des prestataires et leur impact en matière de maîtrise d'ouvrage par les collectivités et la qualité des infrastructures ;
- Appuyer les prestataires à améliorer la qualité de leurs appuis aux Collectivités Territoriales;
- Effectuer le suivi (au travers le sondage et rapprochement au terrain) et dans des cas particuliers donner un appui conseil rapproché pour améliorer la maîtrise d'ouvrage et la qualité (ou le contrôle) des infrastructures par les collectivités territoriales ;
- Assurer le reportage sur la qualité de la maîtrise d'ouvrage et les infrastructures ;
- Assurer le suivi des recommandations pour améliorer la qualité des infrastructures en général;
- Contribuer au reportage sur les aspects liés à la qualité de la maîtrise d'ouvrage des collectivités territoriales ainsi que sur le suivi des recommandations pour améliorer les capacités des CT en la matière .

## Profil

- Ingénieur disposant de 7 ans d'expérience dans la réalisation et le contrôle des travaux et le des chantiers de constructions et d'infrastructures ;
- Expérience significative de l'appui aux collectivités territoriales dans l'exercice de la maîtrise d'ouvrage;
- Maîtrise des procédures de passation de marchés publics selon la législation malienne et des dispositions applicables aux CT
- Capacité de formation sur le tas et d'accompagnement des acteurs;
- Bonne capacité de communication (orale et écrite);
- Maîtrise de l'outil informatique (logiciels courants de tableur, traitement de texte, présentations, messagerie, ...)
- Compétences personnelles : intégrité, diplomatie, sens de la négociation, dynamisme, orienté vers les résultats, goût pour le travail en équipe ;
- Parfaite maîtrise du français et du Bambara.

## 7.4.2 Contribuant à la coordination et à la gestion de l'intervention

### 7.4.2.1 Responsable National de l'intervention (mis à disposition) (h/f)

Durée : 54 mois

Lieu d'affectation : Koulikoro (Mali) au sein de l'Unité de Coordination et d'Appui Technique

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.

Le/La responsable national est mis à disposition par la Partie malienne pour la coordination de l'intervention et la capitalisation des expériences menées à Koulikoro en vue d'alimenter la réflexion nationale sur la mise en œuvre de la politique de décentralisation et de déconcentration au Mali. Dans le respect des directives émanant de la SMCL, il est responsable, pour le MATCL, de la coordination de l'intervention, en particulier pour sa mise en œuvre opérationnelle, administrative et financière.

Les activités menées dans le cadre du programme, quels que soient les acteurs responsables de leur exécution, doivent faire l'objet d'une évaluation continue quant à l'atteinte des résultats. Le Responsable National est spécifiquement chargé de contribuer à cette analyse continue. En étroite collaboration avec le coresponsable, il formulera des recommandations à la SMCL pour lever les goulots d'étranglement observés.

Il/elle contribuera à la coordination des actions pour la réalisation des résultats du projet. Il/elle veillera à la cohésion de l'équipe et travaillera en étroite collaboration avec le coresponsable de l'intervention, les conseillers techniques ou les appuis extérieurs ponctuels ainsi que les autres membres de l'équipe de gestion.

### Tâches spécifiques pour la coordination de l'intervention

En concertation étroite avec le Coresponsable, le Responsable national est spécifiquement chargé :

- Organiser les réunions de la SMCL, en préparer l'ordre du jour et assurer le secrétariat avec le CoResponsable;
- Tout au long de la mise en œuvre, assurer les liens opérationnels et les synergies avec le projet d'appui institutionnel au MATCL ;
- Alimenter le dialogue entre les différentes parties (au niveau régional, entre le niveau régional et le niveau central, entre la partie malienne et les PTFs) sur

- base des expériences développées à Koulikoro ;
- Promouvoir la cohérence des activités dans une logique de gestion axée sur les résultats (et non de suivi des moyens) ;
- Assurer le renforcement des capacités des acteurs bénéficiaires de l'intervention ou impliqués dans la mise en œuvre des activités
- Piloter les activités prévues dans la phase de démarrage de l'intervention, notamment la mise en place des outils et procédures liées aux activités à mener pendant la phase d'exécution ;
- Proposer à la décision les critères de performance et les différentes phases d'appui pour les collectivités bénéficiaires du programme;
- Assurer l'encadrement de l'équipe du projet ;
- Participer aux ateliers et aux rencontres d'envergure nationale ou internationale en vue de communiquer sur les actions pilotes menées dans le cadre de l'intervention.

### **Tâches spécifiques pour l'appui à la gestion de l'intervention**

Conjointement avec le coresponsable, Il/elle est responsable pour la gestion financière et administrative du projet.

- Les tâches de gestion directe du Responsable National sont limitées aux activités gérées en cogestion. Dans ce cadre, il autorise par sa signature les dépenses à engager en collaboration avec le coresponsable;
- Appuyer l'ordonnateur et le coordonnateur pour l'organisation du recrutement des conseillers techniques à recruter localement
- Organiser le recrutement du personnel d'appui au projet ;
- Supervision et gestion des ressources humaines mises à disposition du projet
- Préparer et consolider le plan de travail annuel ainsi que les mises à jour trimestrielles pour l'ensemble l'intervention sur base des activités à mener par les différents acteurs;.
- Adapter la planification du projet en fonction de son évolution ;
- Veiller au bon fonctionnement administratif et financier des activités
- Pour les dépenses des activités gérées en cogestion, autoriser par sa signature les dépenses à engager;
- Superviser l'élaboration des documents essentiels (contrats, lancement de marchés publics ou d'appel d'offres, etc.) et participer à l'analyse et à l'évaluation des offres, à l'adjudication et à l'administration des marchés, à l'acquisition d'équipements, de matériels, de mobilier et d'autres fournitures ;
- Veiller à l'application rigoureuse des règles et procédures de gestion des marchés publics;
- Mettre en place des outils de gestion des ressources humaines et des procédures d'évaluation qui assurent une autonomie de travail à chaque membre de l'équipe ;
- Procéder, en temps opportun, au recrutement des spécialistes recherchés dans le cadre du projet;
- Contribuer au renforcement des synergies et des collaborations entre les différentes institutions appuyées par l'intervention ainsi qu'avec d'autres acteurs ou partenaires dans la région de Koulikoro;
- Compiler et superviser la rédaction des rapports mensuels, trimestriels et semestriels et les transmettre à qui de droit ;Contribuer au renforcement des synergies et mode de collaboration entre les différentes institutions de l'intervention ainsi qu'avec d'autres acteurs ou partenaire dans la région de Koulikoro;
- Appuyer les missions de suivi et d'évaluation du projet ; les missions d'audits ou de contrôle, les missions d'appuis externes

- Clôturer les volets financiers et administratifs du projet à la fin de la période d'exécution.

#### **Profil**

- Diplôme supérieur (formation universitaire ou équivalente) de type Sciences Politiques/Sciences sociales/ Droit ou Développement ou équivalent par expérience ;
- Une expérience professionnelle d'au moins 10 ans dans le secteur de la décentralisation au Mali ;
- Une expérience dans la gestion des projets de coopération au développement ;
- Une capacité avérée de planification, d'organisation, de gestion et de rédaction ;
- Une connaissance approfondie de l'outil informatique (logiciels courants de tableur, traitement de texte, présentations, messagerie, ...) ;
- Une excellente capacité à travailler en équipe ;
- Une expérience de gestion d'équipe ;
- Une capacité d'écoute et de dialogue ;
- Une aptitude à la facilitation et à la recherche de compromis ;
- Une approche méthodique et rigoureuse, orientée vers les résultats ;
- Compétences personnelles : intégrité, diplomatie, sens de la négociation et dynamisme ;
- Une excellente connaissance du français (orale et écrite) ;
- Une connaissance du Bambara. La maîtrise d'autres langues locales constituant un atout ;
- Une grande disponibilité, une capacité de déplacements fréquents dans la région de Koulikoro et la volonté de résider à Koulikoro pendant la durée de l'intervention.

#### **7.4.2.2 Expert décentralisation en appui à la mise en œuvre de l'intervention - coresponsable (recruté internationalement) (h/f)**

Durée : 54 mois dès le démarrage de l'intervention

Lieu d'affectation : Koulikoro (Mali) au sein de l'Unité de Coordination et d'Appui Technique

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.

Sous l'autorité générale du Représentant Résident de la CTB à Bamako et dans le respect des directives émanant de la SMCL, le ou la Assistant(e) Technique international(e) sera responsable de l'appui technique et conceptuel pour garantir la mise en œuvre qualitative des actions du projet et la production des résultats du projet. Il / elle développera et appliquera tout au long du projet une méthodologie de « recherche-action » qui lui permettra de mieux connaître et d'agir sur les problèmes rencontrés et d'accompagner le processus de changement des différents acteurs concernés dans la région de Koulikoro. Il /elle guidera techniquement les conseillers techniques logés au niveau de l'UCAT, de l'Assemblée Régionale et du Gouvernorat de Koulikoro, les appuiera dans l'organisation et l'approche de travail et contribuera à la cohérence de tous les volets de la présente intervention. Il veillera à créer des liens opérationnels et stratégiques avec le projet d'appui institutionnel au MATCL.

Dans le cadre de l'intervention, l'expert assumera donc 3 rôles distincts :

- le renforcement des capacités des acteurs bénéficiaires de l'intervention ou

impliqués dans la mise en œuvre des activités

- l'appui technique et le conseil sur les thèmes de la décentralisation, du développement territorial et du développement économique régional ainsi que sur l'approfondissement de la déconcentration des services de l'Etat.
- l'appui à la mise en œuvre et à la gestion des activités de l'intervention

Au titre des **tâches techniques**, le/ la conseiller assumera en particulier les **Taches spécifiques suivantes** :

- Assurer la coordination, l'accompagnement et la qualité technique de la mise en œuvre du projet et ses trois résultats ;
- Appuyer les Conseillers de l'UCAT dans l'organisation et l'accompagnement d'un vivier de prestataires pour l'accompagner en action les Collectivités Territoriales. Suivre et assurer la qualité des appuis fournis en assurant que l'UCAT joue le rôle d'interface entre ces prestataires et les collectivités.
- Promouvoir la cohérence des activités dans une logique de gestion axée sur les résultats ( et non de suivi des moyens et des activités menées);
- Assurer le rapportage sur l'exécution de l'intervention dans le cadre d'une gestion axée sur les résultats (contribution de l'intervention par rapport à l'atteinte des résultats). L'Expert à la responsabilité de
  - consolider le rapportage concernant les activités menées par les institutions appuyées dans le cadre des accords d'exécution
  - rapporter sur les activités directement mises en œuvre par l'UCAT
- En étroite collaboration avec le responsable national, contribuer au renforcement des synergies entre le niveau central et le niveau régional. Il s'agira de promouvoir la collaboration entre le projet d'appui institutionnel au MATCL et l'intervention à Koulikoro pour assurer la cohérence des activités menées et l'atteinte des résultats.
- En étroite collaboration avec le responsable national, définir et développer, au démarrage de l'intervention, les critères de performance et les différentes phases pour les collectivités bénéficiaires directes du programme ; Définir et élaborer lors de la phase de démarrage (avec des appuis ponctuels) les procédures des différents outils (fonds d'études, vivier de prestataires, ...).
- Conseiller et superviser techniquement les Conseillers affectés dans les structures et contribuant à l'atteinte des résultats.
- Donner un avis technique sur les résultats obtenus par les acteurs de l'exécution, notamment dans le cadre des accords d'exécution avec l'ARK et le GRK et en assurer le rapportage consolidé. Contribution à l'évaluation technique de la qualité de leurs actions par rapport à l'atteinte des résultats du projet ;
- Développer une méthodologie de recherche-action axée sur la qualité technique
- Développer les Termes de Références pour l'appui perlé à l'intervention et l'appui au démarrage ;
- Mobiliser, en temps opportun, les ressources du programme pour assurer les appuis externes (consultances, contrats de service, personnes ressources), identifier les besoins d'appuis complémentaires et préparer / vérifier les termes de références se rapportant aux actions proposées.
- Suivre les effets produits par les appuis offerts dans le cadre de l'intervention: récolte d'informations, analyse les données, ...). Communiquer et partager (avec le niveau central notamment) les constats. Définir des stratégies d'amélioration. Mettre en œuvre le monitoring pour les différentes composantes de l'intervention.
- En collaboration avec le responsable national de l'intervention, identifier les goulots d'étranglement ou les besoins précis et ponctuels, proposer à la SMCL des solutions pour y répondre et le cas échéant y remédier dans le cadre de l'intervention.

### **Tâches spécifiques pour l'appui à la gestion de l'intervention et la fonction de Coresponsable**

Il/elle est coresponsable pour la gestion financière et administrative du projet. Il/elle contribuera à la coordination des actions pour la réalisation des résultats du projet. Il/elle veillera à la cohésion de l'équipe et travaillera en étroite collaboration avec le responsable national, les conseillers techniques ou les appuis extérieurs ponctuels ainsi que les autres membres de l'équipe de gestion. Conjointement avec le Responsable National, le coresponsable doit

- Organiser le recrutement du personnel d'appui au projet ;
- Appuyer l'ordonnateur et le coordonnateur pour l'organisation du recrutement des conseillers techniques à recruter localement
- Superviser et gérer les ressources humaines mises à disposition du projet
- Préparer et consolider le plan de travail annuel ainsi que les mises à jour trimestrielles pour l'ensemble l'intervention, sur base des activités à mener par les différents acteurs;
- Adapter la planification du projet en fonction de son évolution ;
- Veiller au bon fonctionnement administratif et financier des activités,
- Autoriser par sa signature les dépenses à engager. Il le fait conjointement avec le responsable national pour les activités menées en cogestion;
- Assurer la gestion des activités et lignes budgétaires en régie, en étroite concertation avec la Représentation de la CTB au Mali.
- Superviser l'élaboration des différents rapports et autres documents essentiels (contrats, lancement de marchés publics ou d'appel d'offres, etc.) et participer à l'analyse et à l'évaluation des offres, à l'adjudication et à l'administration des marchés, à l'acquisition d'équipements, de matériels, de mobilier et d'autres fournitures ;
- Veiller à l'application rigoureuse des règles et procédures de gestion des marchés publics;
- Mettre en place des outils de gestion des ressources humaines et des procédures d'évaluation qui assurent une autonomie de travail à chaque membre de l'équipe ;
- Assurer l'autorité fonctionnelle des ressources humaines sous contrat CTB (indépendamment de leur lieu d'affectation);
- Organiser les réunions de la SMCL, en préparer l'ordre du jour et assurer le secrétariat avec le CoResponsable;
- Compiler et superviser la rédaction des rapports mensuels, trimestriels et semestriels et les transmettre à qui de droit ;
- Appuyer les missions de suivi et d'évaluation du projet ; les missions d'audits ou de contrôle, les missions d'appuis externes
- Clôturer les volets financiers et administratifs du projet à la fin de la période d'exécution.

### **Profil**

- Formation universitaire de type Sciences Politiques/Sciences sociales/ Droit ou équivalent par expérience. Un troisième cycle relatif au développement local, à la planification ou à l'administration publique constituera un atout supplémentaire;
- 10 ans d'expérience dont 7 dans le cadre de l'appui à la décentralisation dans des pays en développement (expérience de l'administration locale, de la réforme du secteur public au niveau local et des politiques de décentralisation et de déconcentration). Une expérience en Afrique constituera un atout ;
- Une expérience établie en terme d'accompagnement des processus (voir renforcement des institutions, dynamiques de changement des organisations) ;
- Une expérience avérée dans la mise en œuvre de méthodes de suivi et

- d'évaluation; en particulier d'activités de renforcement de capacités ;
- Vaste expérience de gestion et de coordination de projets et de gestion d'équipes et de ressources humaines (y compris internationales);
- Bonne maîtrise des procédures de marchés publics ;
- Une connaissance approfondie de l'outil informatique (logiciels courants de tableur, traitement de texte, présentations, messagerie, ...) ;
- Solides compétences d'analyse et de synthèse ;
- Capacité de planification, d'organisation et de gestion ;
- Capacité de gestion d'une équipe internationale et pluri-disciplinaire ;
- Parfaite connaissance de la langue française et capacités rédactionnelles avérées ;
- Capacité d'animation et de facilitation, sens de la diplomatie et de la recherche de compromis, autonomie et dynamisme, curiosité ;
- Des qualités personnelles incluant un goût prononcé pour le travail d'équipe, une grande capacité d'écoute et de dialogue couplée à une approche méthodique et rigoureuse ;
- Une grande disponibilité, une capacité de déplacements fréquents dans la région de Koulikoro et la volonté de résider à Koulikoro pendant la durée de l'intervention.

#### **7.4.2.3 Un responsable administratif et financier (RAF) (h/f)**

Durée : 54 mois dès le démarrage du projet

Lieu d'affectation : à Koulikoro au niveau de l'Unité de Coordination et d'Appui Technique

Pour appuyer la gestion du programme, l'équipe sera renforcée par un RAF avec la description de fonction suivante :

##### **Description de fonction :**

- Préparer le manuel de procédures de l'intervention conjointement avec la Représentation de la CTB au Mali ;
- Assurer la gestion administrative et financière ;
- Produire les rapports financiers mensuels, semestriels et annuels;
- Préparer les programmations financières trimestrielles ;
- Assister dans la préparation et la passation des différents marchés de services et d'équipements prévus et pour ceux dépassant les seuils indiqués dans le manuel de procédures, les présenter pour non-objection à l'ordonnateur et au coordonnateur ;
- Tenir la comptabilité en accord avec les procédures approuvées ;
- Contribuer à la préparation les termes de références pour des audits ;
- Assurer le suivi des recommandations des audits ;
- Suivi des approvisionnements des comptes ;
- Assister l'ordonnateur et le coordonnateur dans la préparation, passation et le suivi des accords d'exécution avec les structures;
- Assister le coresponsable dans la préparation des Plans Annuels d'activités et des rapports semestriels.

##### **Profil :**

- Maîtrise en gestion ou en finance ;
- Au moins 5 ans d'expérience en gestion financière et administrative de projet de développement ;
- Bonne connaissance des marchés publics et de la gestion du personnel ;
- Expérience en rédaction des manuels de procédure, de contrats et de conventions ;
- Parfaite maîtrise du français. La connaissance du Bambara est un atout.

**Personnel d'appui :**

- Un secrétaire / comptable
- Un assistant administratif pour la logistique
- 3 chauffeurs



## 7.5 Missions au début du projet

### 7.5.1 TDR indicatifs pour une mission de consultance dans la phase de démarrage du projet

Lors de la phase de démarrage (6 mois), plusieurs **outils et manuel de procédures** devront être élaborés. Ce travail doit être effectué par le responsable national et les deux assistants techniques internationaux. Ils seront appuyés par un consultant spécialisé dans la rédaction de manuels de procédures. Il s'agira d'une consultance de 6 semaines, intervenant vers (environ) le 3<sup>ème</sup> mois de la phase de démarrage, ce qui permettra aux assistants techniques d'avoir préparé les aspects techniques.

Pour les aspects suivants, des outils / manuels de procédures sont à développer ou à améliorer lors de la phase de démarrage:

- Un mécanisme de sélection/ciblage des collectivités territoriales et des services déconcentrés de l'état qui bénéficieront d'un accès prioritaire aux appuis dans le cadre des activités du R1 et R3. des critères transparents et objectifs doivent être déterminés (critères de performance, ...)
- Fonds d'études et de documentation auprès de l'Assemblée Régionale de Koulikoro (voir 2.1.1 et 2.1.3);
- Un fonds d'appui pour le financement de projets multisectoriels soutenus par des intercollectivités (« conventions globales de développement ») (voir 2.1.1);
- Un outil de type « fonds souple » pour accompagner les acteurs économiques locaux ; (voir 2.2.1)

### 7.5.2 TDR indicatifs pour un contrat cadre accompagnant l'intervention au long de la durée du projet

En vue d'assurer la qualité de l'intervention, un appui perlé externe sera engagé pour accompagner méthodologiquement les acteurs et l'UCAT dans la préparation, la mise en oeuvre et le suivi- évaluation des activités.

Son objectif est d'accompagner la réflexion tout au long de l'intervention et de proposer des outils adéquats pour permettre au projet de jouer son rôle de catalyseur et « d'espace de démonstration » de la politique nationale en développant des méthodes innovantes et porteuses. Il ne s'agira pas d'une consultance ponctuelle, mais d'un accompagnement dans la durée avec des appuis tout au long de la phase d'exécution. En dehors des missions régulières (8 sur la durée de l'intervention), des appuis spécifiques ou ponctuels pourront être ajoutés pour assurer la qualité technique du conseil apporté.

Afin d'assurer leur mobilisation au bénéfice du projet et assurer un engagement flexible mais réel au-delà de missions ponctuelles, un contrat-cadre peut être établi.

Selon une logique d'appui scientifique et méthodologique, plusieurs axes sont inclus. Trois dimensions seront intégrées dans ce contrat-cadre, toutes axées in fine sur l'amélioration de la qualité des services publics aux populations :

- le renforcement des capacités des acteurs locaux,
- le développement économique régional
- le suivi-évaluation de la qualité des résultats atteints avec l'appui du projet.

S'agissant du premier axe, il est attendu de l'appui perlé qu'il

- contribue au diagnostic du besoin de renforcement des capacités
- appuie l' définition des actions, approches et outils de renforcement des capacités des individus, organisations et institutions (ainsi qu'un cadre de suivi).
- appuie la capitalisation des activités du projet relevant du renforcement de capacités. Un accent particulier devra être porté sur la qualité des appuis. La méthodologie devra notamment permettre une bonne compréhension des forces et des faiblesses des formations, pratiques d'accompagnement, d'appuis et outils distribués, ainsi que les opportunités et obstacles rencontrés au niveau des institutions décentralisées/ déconcentrés. Analyser les données et informations recueillies ; documenter les constats et formuler des recommandations opérationnelles (recommandations d'amélioration d'outils, de formation, de formation en action).

S'agissant du deuxième axe, il est attendu de l'appui perlé qu'il accompagne l'ARK et les conseillers techniques qui y travaillent pour

- la réflexion en cours sur l'articulation entre l'aménagement du territoire et le développement économique et sa mise en oeuvre
- dans la réflexion sur le rôle des nouveaux outils contractuels au bénéfice des intercollectivités (voir entre autres « conventions globales de développement »)
- la clarification du contenu des Contrats-Plan entre l'Etat et les CT-Régions
- la négociation avec les ministères centraux et la définition des priorités des contrats –plan
- les négociations avec le collectivités territoriales dans la région dans le cadre des contrat-plan
- la définition d'une stratégie régionale pour améliorer l'environnement économique au bénéfice des acteurs économiques ainsi que leur structuration (autour de « systèmes productifs locaux »)

S'agissant du troisième axe, il est attendu de l'appui perlé qu'il appuie l'UCAT dans l'organisation du suivi-évaluation, à la fois sur la qualité des appuis fournis par le projet et sur l'atteinte des résultats. L'accent doit être mis sur des critères et indicateurs de qualité.

## 7.6 Développement Economique Régional : pistes de réflexion pour la mise en oeuvre du résultat 2

*Remarque : La présente annexe vise à expliciter davantage certains « concepts » ou certaines pistes évoquées dans la description du Résultat 2. Certains éléments qui figurent déjà dans le texte principal sont repris afin que l'annexe puisse être utilisée de manière indépendante.*

### 7.6.1 Des profils territoriaux qui identifient le potentiel spécifique de la région

**Le Document Cadre de Politique Nationale de Décentralisation DCPND 2005-2014 du MATCL reprend les 4 axes d'orientation de la politique et précise (p17) que :** « Les schémas de développement et d'aménagement des régions, cercles et communes recherchant une meilleure répartition des activités et des populations, la réduction des inégalités sur les territoires des CT seront élaborés et validés de façon participative. Les schémas de développement et d'aménagement des régions permettront de faire apparaître des 'pôles d'excellence régionaux' sur la base desquels des stratégies de valorisation de filières pourront s'organiser dans tous les secteurs d'activité porteurs de nouveaux emplois : tourisme, logistique, nouvelle technologie, transformation, culture ».

L'objectif des profils territoriaux proposés dans l'activité 2.1.1 est d'enrichir la planification régionale (voir chapitre 1) par une « vision prospective », en portant une attention particulière à des problématiques spécifiques qui conditionnent à court, moyen et long terme, un aménagement du territoire régional équilibré. Des études qui associent étroitement les habitants et les acteurs locaux pour garantir une appropriation collective de leurs conclusions seront menées afin d'identifier les opportunités propres à la région (profils territoriaux).

Elles identifieront les réseaux d'acteurs, leurs forces à valoriser et leurs faiblesses à surmonter afin de les mobiliser pleinement au service du développement régional. A titre d'exemple, on citera les plus évidentes ;

Il s'agit en premier lieu des espaces que l'on peut qualifier « **d'espaces à enjeux** ».

- Les phénomènes de péri urbanisation et de forte pression foncière liés à la proximité de la capitale Bamako appellent un traitement spécifique et des moyens adéquats. La demande prévisible de nouveaux services collectifs (écoles, assainissement...) en est une des illustrations.
- Les cercles du Nord de la région, par leur position excentrée et frontalière, réclament un traitement différencié.
- Les communes riveraines du fleuve Niger ont une responsabilité particulière dans la préservation d'une ressource inestimable et de sa valorisation respectueuse des éco systèmes.

En deuxième lieu, la région est également dans son rôle en identifiant des « **bassins de vie et d'emploi** », associant l'urbain et le rural, susceptibles de générer des solidarités intercommunales porteuses de projets communs de développement.

Enfin, parce que la région est en charge des compétences liées à l'aménagement du territoire, au développement économique et à la formation professionnelle, il lui appartient d'identifier des « **pôles d'excellence** », actuels ou virtuels, en mesure de dynamiser l'économie régionale. (Pêche, tourisme, logistique, écologie, agriculture,

transformation...) et d'inspirer des stratégies d'investissement (équipements structurants) et d'accompagnement adaptées.

## **7.6.2 Le développement économique régional est porté par des réseaux d'acteurs, des pôles d'excellence, des actions et des projets favorisant l'émergence de systèmes productifs locaux (SPL)**

### **7.6.2.1 Organisation des acteurs économiques**

Un système productif local est constitué d'unités de production ayant des activités similaires ou complémentaires, par exemple entreprises de production ou de service, centres de recherche, de formation, de transfert, de veille technologique, réseaux de vente, de transport, de communication, de transformation... Un SPL réclame au moins **trois conditions**.

- La concentration géographique des acteurs et entreprises, le plus souvent de petite taille. (en général détectés sur un bassin d'emploi dans un rayon de 30 à 50KM) du secteur formel ou informel.
- Une spécialisation plus ou moins poussée autour d'un métier ou d'un produit.
- Des coopérations se traduisant par une mutualisation des moyens, des outils, et des savoir-faire des entreprises partenaires et de la même branche. (C'est pourquoi on parle souvent de « grappes d'entreprises... ») et par une recherche permanente des complémentarités entre acteurs.

Tous les secteurs peuvent être concernés, primaire, secondaire et tertiaire. Dans des zones défavorisées au Brésil, en Inde ou même en Italie, les SPL ont permis un véritable décollage économique, des créations d'emplois, l'inversion de l'exode rural ; mais partout grâce au soutien initial des institutions locales. Dans le secteur du développement rural, référence est souvent faite aux filières. Avec l'appui de l'intervention, l'ARK assurera la coordination avec d'autres appuis et initiatives qui soutiennent ces filières ou les SPL (notamment d'autres appuis de la coopération belge, mais également les appuis en matière agricole (voir appui des Pays-Bas).

La spécificité est que la porte d'entrée de l'activité d'appui aux SPL sont les institutions locales, plus spécifiquement les collectivités territoriales pour qu'elles puissent faciliter l'émergence et la gestion des SPL.

### **7.6.2.2 Créer les conditions favorables à l'initiative économique et à la structuration des acteurs :**

L'aide publique au développement économique est souvent orientée sur les seuls appuis à l'investissement et à l'équipement ou sur l'aide directe à la création d'entreprises ou d'emploi. L'Assemblée régionale peut pourtant créer les conditions favorables à l'initiative économique par des aides *indirectes*, en privilégiant un environnement favorable à l'emploi et aux entreprises existantes, à la création de nouveaux emplois, de nouvelles entreprises, et en favorisant l'émergence de réseaux d'entreprises (voir activité 2.2.3.), et de partenariats public-privé...

Un outil de type « fonds » de renforcement de capacités dont la vocation est accompagner les efforts de ces acteurs économiques pour créer un environnement favorable à la création économique, sans être nécessairement liés à un projet d'investissement. est établi et adopté par l'Assemblée Régionale en étroite concertation avec les cercles et les communes. Il concerne les acteurs privés (non élus), et, le cas

échéant, des réseaux d'acteurs représentatifs, type par exemple consulaires, participant effectivement à l'action économique de la région. Le fonds peut donner un incitant pour mener des Etudes de marché, de marketing, de communication, de diversification, bonification de prêts, prêts d'honneur, bâtiments relais, pépinières d'entreprises, boutiques de gestion, mises en relation –notamment avec la diaspora, ou avec des chefs d'entreprises « du Nord »- bourses, stages, formations, organisation d'échanges, de séminaires, chèque-conseil (juridique, fiscal, comptable, montage de projets, chèque-conseil à l'appui de recrutements, à l'acquisition de matériel bureautique, d'informatique...), embauche d'un animateur pour les réseaux d'acteurs économiques...Etc. A titre d'exemple, il peut également s'agir de formations telles que l'élaboration de plan d'affaires, de comptabilité analytique (SYSCOA etc) pour permettre aux acteurs économiques d'atteindre le niveau de professionnalisme requis. Outre les formations, le fonds régional peut comprendre des stages à l'étranger dans la mesure où ils génèrent une réelle « valeur ajoutée pédagogique »,

### 7.6.3 Un instrument pour impulser et soutenir des projets portés par plusieurs collectivités autour d'enjeux communs : des « Conventions Globales de Développement »

Sur base du PSDR enrichi par les profils territoriaux, une procédure contractuelle nouvelle pourra être proposée par l'Assemblée Régionale à des **inter-collectivités**.

Ce nouveau type de procédure contractuelle, que l'on pourrait appeler des « **conventions globales de développement** » (**CGD**), serait ainsi un nouveau moyen d'intervention que l'AR pourrait proposer aux collectivités qui s'associent pour porter solidairement les intérêts d'un territoire déterminé, qui correspond à la notion de bassin de vie et d'emploi, à une communauté d'intérêt.

L'objet d'une CGD est, dans un secteur délimité sur le plan géographique, défini par une réalité économique, des habitudes de vie, une convergence d'intérêts, de contribuer à la vitalité et à l'animation des territoires considérés grâce à l'émergence d'initiatives autour d'un projet de développement durable dans le respect de l'environnement, de favoriser la diversification et le renforcement des activités économiques, sociales, culturelles, en interaction les unes par rapport aux autres.

Son ambition est de soutenir les projets communs multisectoriels, avec une dominante économique, élaborés par ces « bassins de vie et d'emploi » identifiés par le plan d'action du schéma régional (Activité 2.1.1), et portés par une inter-collectivité forte<sup>78</sup>. A ce titre, ils pourront solliciter l'appui financier du contrat de plan dans leur volet infra-régional (Activité 2.3). Les projets communs, jugés éligibles, seront présentés au financement régional en démontrant leur cohérence avec les programmes communaux et des cercles. Leur élaboration réclamera en outre une participation significative de la population, et particulièrement des femmes.

Des critères seront élaborés par l'AR afin de lui permettre de définir des priorités en fonction des moyens disponibles. L'ARK sera appuyée par l'assistance technique dans cette recherche de l'élaboration d'un cadre d'éligibilité transparent. Par exemple, une priorité pourra être donnée aux collectivités les plus excentrées, ou à celles qui n'étaient pas couvertes par l'appui du PADK et/ou aux collectivités dont les performances sont meilleures (qualité de la gouvernance, ...).

Pour assurer la cohérence de la démarche, la participation de l'Assemblée implique une prise de décision aux **trois étapes** principales de mise en forme du contrat:

---

<sup>78</sup> Un lien doit être fait avec d'autres programmes qui entreprennent des démarches similaires (voir entre autre PADDER de la BAD).

- L'identification d'un périmètre délimité pour l'élaboration de la Convention
- un diagnostic inclusif, participatif et approfondi argumentant des objectifs clairs
- La définition de programmes d'opérations précisant et concrétisant les moyens mis en oeuvre, permettant de fixer le niveau d'engagement financier respectif des partenaires. (AR, Etat, CT , autres...)

Enfin, dans la mise en oeuvre de ce partenariat, l'AR aura à exprimer pour sa part son attente et ses objectifs par rapport au territoire considéré, en se référant pour cela au schéma régional d'aménagement et de développement et à son plan d'action. Le projet de développement d'initiative locale et la construction organisée du territoire régional doivent en effet aller de pair.

La notion de « bassin de vie et d'emploi » prend en compte, à travers une démarche collective soutenue par une inter-collectivité, tous les aspects socio-économiques et culturels d'un territoire de projet. Ce projet de territoire doit en effet être fortement articulé sur une logique d'intégration économique et sociale, et porté par les acteurs eux-mêmes, qui s'engagent dans sa mise en oeuvre. Ce concept doit se traduire par un modèle nouveau d'aménagement du territoire, permettant à chaque « bassin » d'exprimer son identité, d'exercer sa capacité d'initiative en prenant conscience de sa responsabilité dans son développement. C'est le projet commun qui définit le territoire, le « bassin de vie et d'emploi », sans aucun doute supra communal mais aussi inférieur au périmètre du Cercle.

Chaque CGD devra donc porter une attention soutenue à :

- La dynamisation du milieu économique par le soutien et le développement d'activités susceptibles de créer des emplois, par la consolidation des entreprises existantes, par la liaison avec les centres de formation et de recherche proches, par l'utilisation de toutes les potentialités...
- L'amélioration de l'accès aux services publics pour les personnes aussi bien que pour les entreprises de manière à faciliter le développement des initiatives
- La structuration du territoire, support de la CGD, entre l'urbain et le rural, les chefs lieux et leurs alentours, en tant que pôles d'appui de l'économie locale et qui jouent un rôle privilégié. Leur fonctionnalité, leur attractivité, le dynamisme de leurs services constituent des éléments forts du développement local.

L'élaboration de ces CGD, puis leur mise en oeuvre, nécessitera que des animateurs (Assistance technique et prestataires qualifiés dont la capacité à assumer cet appui aura été vérifiée préalablement et suivie de façon continue, dans le cadre d'un système d'accréditation<sup>79</sup>) soient présents aux cotés des collectivités.

#### 7.6.4 Un « contrat plan » entre l'Etat et l'Assemblée Régionale.

Un « contrat de plan » pluri annuel et multisectoriel repose sur le constat d'orientations prioritaires et communes entre ses signataires, préalablement négociées. Ces actions se situent dans les champs respectifs des compétences des collectivités territoriales et de l'Etat. Les priorités identifiées ne résument ni toute l'action régionale, ni, bien entendu, celle de l'Etat. Elles traduisent en revanche une volonté partagée de mener en commun des actions précises et conjointes sur la durée du contrat. C'est aussi pourquoi ces contrats peuvent bénéficier des contributions des Cercles, des collectivités de base et de leurs groupements, et tout autant de celles de partenaires techniques et financiers.

Cette technique contractuelle (contrat de plan) induit une gestion conjointe et équilibrée entre les services régionaux de l'Etat et l'Assemblée régionale des ressources transférées par l'Etat central. Elles peuvent également mobiliser des financements

<sup>79</sup>Voir par rapport à cet aspect titre 2. Stratégie d'intervention.

émanant des Ministères et des politiques sectorielles : Economie, emploi, formation professionnelle et éducation, santé, transports, tourisme, agriculture, énergie, communication, agriculture, élevage, pêche...

Ces contrats de plan pourront également contenir un « volet infra régional » dédié au soutien des projets communs élaborés par les « bassins de vie et d'emploi » et leurs inter-collectivités.(CGD)

Diverses études et initiatives sont actuellement en cours au Mali qui peuvent contribuer ou clarifier la procédure d'élaboration et le calendrier de ces contrats entre l'Etat et l'Assemblée Régionale. Une grande partie de ces actions seront a priori portées au niveau de l'état central<sup>80</sup>.

L'activité proposée vise ici à donner les moyens à la région d'initier et de négocier avec l'état cette nouvelle étape de la réforme, sans subir le rythme imposé par le niveau central. Ceci pourrait être fait en concertation avec d'autres régions qui entreprendront cette démarche (voir à Sikasso avec l'appui suisse ; ou aux régions du Nord avec l'appui entre autre de l'UE).

A titre d'illustration, l'encadré ci-dessous indique les principales étapes que l'on rencontre généralement dans les pays qui ont mis en pratique ce type de procédure.

#### **Encadré : Les étapes générales des contrats de plan**

##### **- Première étape. Elaboration de la stratégie de l'Etat dans les régions. (Environ six mois)**

Circulaire (Premier Ministre, ou Ministre de l'Intérieur ou de l'Aménagement du territoire) aux Gouverneurs sur la stratégie de l'Etat dans les régions à travers ces contrats de programme.

Circulaire aux Ministres sur la détermination des priorités d'action des Ministères dans les contrats.

Lettre d'information du Premier Ministre aux Présidents des Assemblées régionales sur le lancement de l'élaboration de la stratégie de l'Etat dans la région et les invitant, de leurs cotés, à élaborer leur stratégie.

Deuxième circulaire aux Gouverneurs et Préfets sur l'architecture des contrats et la méthode de consultation des partenaires de l'Etat.

Envoi en réponse par les Gouverneurs des premiers rapports sur la stratégie de l'Etat en région, et diffusion consécutive aux Ministères concernés.

Réponses des Ministères au Premier Ministre sur leurs priorités de contractualisation, et diffusion consécutive aux Gouverneurs.

Rédaction définitive de la stratégie de l'Etat dans chaque région sur la base de contacts bilatéraux Gouverneurs/Ministères puis envoi au Ministère Chef de file ( En général celui de l'Intérieur).

##### **- Deuxième étape : Consultation dans les Régions (environ 3 mois).**

Consultation par le Gouverneur des principales collectivités et structures représentatives des milieux sociaux économiques sur la stratégie de l'Etat dans la région.

« Confrontation » de la stratégie de l'Etat et de celle de l'Assemblée Régionale.

<sup>80</sup> Dans ce cadre voir une étude au niveau du Ministère des Finances (avec l'appui de la GTZ) ainsi que l'appui annoncé au niveau central dans le cadre du PARADDER de l'Union Européenne.

**- Troisième étape. Détermination des enveloppes budgétaires et des mandats de négociation. (Environ 4 ou 5 mois).**

Envoi par les Gouverneurs des conclusions de la consultation dans les régions (sous forme de plan d'action synthétique), au Ministère de l'Intérieur et au Ministère de l'Aménagement du Territoire.

Synthèse et diffusion aux Ministères concernés.

Détermination par les Ministères de leurs propositions techniques et financières.

Préparation des mandats de négociation et mise au point des cadrages financiers par région et par Ministère.

Comité interministériel qui fixe les mandats de négociation aux Gouverneurs, approuve la stratégie dans chaque région, fixe le cadrage financier.

Début de la négociation entre le Gouverneur et le Président de l'Assemblée régionale

**- Quatrième étape: Négociation et signature des contrats Etat/ Régions (de 6 à 8 mois).**

### 7.6.5 Description de la Dotation pour le Développement Économique à Koulikoro (DDE-K) dans le cadre du PADK1

Les promoteurs pouvant prétendre au financement par la DDE-K sont :

- Une Collectivité Territoriale ou une Inter CT de la région de Koulikoro ;
- Une Collectivité Territoriale ou une Inter CT de la région de Koulikoro associée à tout opérateur économique privé ou organisation socio-professionnelle ainsi que leurs unions ou regroupements, dans le cadre d'un partenariat formalisé.

Pour pouvoir être pris en considération par la Collectivité Région de Koulikoro, les projets d'intérêt économique doivent satisfaire aux conditions suivantes :

- avoir le siège principal de leurs activités dans la région de Koulikoro et avoir un statut dûment enregistré ;
- développer à partir du territoire régional une offre de produits ou de services générateurs de profit pour le promoteur et bénéfiques pour l'économie et l'environnement de la région de Koulikoro. Sont notamment éligibles, les projets dont les finalités socio-économiques sont centrées sur un ou plusieurs des objectifs suivants :
  - Développer la production, la transformation et la distribution de produits régionaux agro-sylvo-pastoraux et halieutiques destinés à la consommation régionale et à des marchés extérieurs ;
  - Développer les filières touristiques, artisanales et semi industrielles destinées à la consommation régionale et à des marchés extérieurs ;
  - Améliorer l'accessibilité des produits ou des services pour les activités économiques dans la région de Koulikoro (facilitation du transport terrestre et fluvial des personnes et des biens, accès à l'énergie, accès au système financier décentralisé, communication) ;
- rechercher un montant prévisionnel supérieur à 25 millions de francs CFA. L'objectif est de disposer d'une certaine «échelle»/taille pour les projets au lieu d'appuyer une multitude de petits projets.

Un appel à proposition est lancé après des actions de communication.

Le promoteur établit un dossier d'avant projet. Si celui-ci est retenu par l'Assemblée



Régionale, une étude approfondie de faisabilité est réalisée. Les projets sont analysés par l'antenne de l'ANICT, puis soumis pour approbation au CROCSAD.

En terme de financement, deux enveloppes distinctes sont prévues:

- une Enveloppe A pour le fonctionnement et les études de faisabilité gérée sur base d'un protocole entre la collectivité et le PADK ;
- Une Enveloppe B pour le financement des projets, affectée et mobilisée via l'ANICT dans le cadre d'un protocole d'accord spécifique passé par l'Agence avec le PADK.

Une Convention de financement est ensuite élaborée entre l'ANICT et la Région aux termes de laquelle (1) la Collectivité Région s'engage à faire réaliser les travaux, acquérir les équipements et fournitures, faire assurer les prestations de suivi et de contrôle, ainsi que les prestations particulières éventuellement nécessaires pour assurer la durabilité et la rentabilité des activités du PIE (formation, communication, suivi-conseil, etc.), et (2) l'ANICT s'engage à en assurer le financement sur la « Dotation pour le Développement Economique » de la région de Koulikoro (DDE-K).

Pour chaque projet, les responsabilités et obligations réciproques de la Collectivité Région de Koulikoro et du Promoteur sont définies : (1) par un Protocole d'Etude pour l'élaboration de l'étude de faisabilité et du Dossier de Projet Détaillé, et la constitution du Dossier de financement au PAD-K, (2) par une Convention de Réalisation et d'Exploitation pour la réalisation, la mise en service et l'exploitation par le promoteur des infrastructures et/ou des services créés.

Ces dispositions ont été adoptées par le conseil d'administration de l'ANICT et reprises dans le cadre du Titre II, 2 du manuel des procédures de l'ANICT (Tome II).

## 7.7 Assemblée Régionale de Koulikoro (ARK) : mandat, organisation, clé d'entrée pour le développement territorial

### 7.7.1 Mandat

L'Assemblée Régionale de Koulikoro (ARK) mise en place en décembre 1999 en est, comme les autres CT, à son 3<sup>ème</sup> mandat.

La collectivité Région est une collectivité territoriale dotée d'une personnalité morale et d'autonomie financière. Elle a une fonction de mise en cohérence des stratégies de développement et d'aménagement du territoire. L'Assemblée Régionale règle par ses délibérations les affaires de la région notamment celles relatives aux programmes de développement économique, social et culturel et de sa mise en cohérence avec les programmes nationaux. Elle délibère en particulier sur :

- le schéma régional d'aménagement du territoire et de développement;
- les actions de protection de l'environnement ;
- l'acquisition des biens du patrimoine et la gestion du domaine régional ;
- la politique de création et de gestion des équipements collectifs d'intérêt régional notamment dans les domaines suivants : (1) enseignement secondaire, général, technique et professionnel, éducation spécialisée ; (2) hôpitaux régionaux, solidarité en direction des populations vulnérables ; (3) infrastructures routières et de communication classées dans le domaine régional ;
- le tourisme, l'énergie, l'organisation des activités de productions rurales et des activités artisanales et touristiques ;
- la création et le mode de gestion des services et organismes régionaux
- les interventions de la Région dans le domaine économique ;

Par ailleurs, la Collectivité Région est obligatoirement consultée pour la réalisation des projets de développement décidés par l'Etat sur le territoire régional.<sup>81</sup>

### 7.7.2 Organisation

Le secrétariat général sous l'autorité du Président de l'Assemblée, pilote les différents domaines de compétences. La gestion de ces compétences et le bon fonctionnement de l'Administration sont assurés par les instances suivantes :

- L'Assemblée Régionale (Conseil Régional) ;
- Le Bureau de l'Assemblée Régionale (président, 1<sup>er</sup> vice-président et 2<sup>ème</sup> vice-président) ;
- Les Commissions de travail mises en place (élus) ;
- Une administration de base : sous l'égide du secrétaire général : un service administratif (avec chargé de communication et de protocole, secrétaire, archiviste, chauffeurs et gardiens) et un service financier (comptable, régisseur des dépenses, régisseur des recettes, comptable matière)<sup>82</sup>.

Les AR ont le droit de créer des services technique propres (niveau de l'administration). L'ARK a créé – entre autre avec l'appui du PADK- un pôle technique avec un conseiller aux affaires administratives et juridiques ; un conseiller aux affaires extérieures et un

---

<sup>81</sup> Le Code des Collectivités (Loi 95-034 du 12 avril 1995), article 131.

<sup>82</sup> Voir : ARK, organigramme ARK, mars 2009

chargé du partenariat et un conseiller au développement régional<sup>83</sup>. Ce pôle technique évoluera dans le cadre de la stratégie de renforcement des capacités des AR (d.d. début 2010). Cette stratégie prévoit et s'appuiera sur les 5 profils suivants :

- aménagement du territoire et planification régionale
- programmation, études de faisabilité et gestion de projets régionaux
- conseiller technique sectoriel économie
- conseiller technique sectoriel environnement
- conseiller technique sectoriel social

### 7.7.3 Clé d'entrée pour le développement territorial

La région apparaît à l'analyse comme la « **clé d'entrée** » du **développement territorial** car sa position la place précisément en interface entre l'Etat et les niveaux infra régionaux. La dimension des inter-collectivités est très importante dans cette dynamique : l'objectif n'est pas d'effacer les autres niveaux, au contraire de mieux assurer leur intégration et complémentarité pour un réel développement territorial.

En effet, bien qu'il n'y ait pas de hiérarchie entre les niveaux de CT, la loi fait obligation aux villages et fractions, aux trois niveaux de CT ainsi qu'à l'Etat, de se concerter, de façon responsable, pour la conception et la mise en œuvre du programme de développement économique, social et culturel de la Région. Afin de permettre à chaque niveau de CT de disposer des données à une bonne coordination des actions de développement, la loi 95-034 du 12-04-95 a prévu les dispositions suivantes :

- Le Conseil Municipal est obligatoirement consulté pour la réalisation des projets d'aménagement ou d'équipement de l'Etat ou de toute autre collectivité ou organisme public ou privé sur le territoire de la commune.( Article 16 )
- Avant de délibérer sur les matières ci-après (...), le Conseil Municipal est tenu de prendre l'avis du ou des conseils de villages ou /et de fractions ou des chefs de quartiers concernés. (Article 17)
- Les conseillers de village, de fraction et de quartier peuvent formuler des recommandations sur toutes mesures qu'ils jugent utiles de voir mettre en œuvre par le Maire. (Article 72 ).
- Le Conseil de Cercle est obligatoirement consulté pour la réalisation des projets de développement décidés par l'Etat ou de la Région sur le territoire du Cercle (Article 86 )
- L'Assemblée Régionale est obligatoirement consultée pour la réalisation de projets de développement décidés par l'Etat sur le territoire de la Région. (Article 133)

Au-delà de ses attributions spécifiques, l'Assemblée Régionale reste certainement souvent mieux placée pour la mise en œuvre de certains catégories d'investissements, et sa mission / fonction de représentation des intérêts régionaux devra être développée et appuyée à travers le renforcement de ses capacités institutionnelles, d'organisation et de négociation tant avec l'Etat qu'avec les Partenaires Techniques et Financiers. Par ailleurs, c'est à partir de là et avec l'accord des autres niveaux de collectivité territoriale que partiront les Contrats-Plans Etat- Assemblée Régionale.

Plusieurs Assemblées Régionales sont engagées dans cette réflexion (dont celles du Nord appuyées par ADERE ou à Sikasso, appuyée par la coopération Suisse et bien évidemment à Koulikoro avec l'appui PADK) ainsi que la DNCT/ MATCL (voir PNACT et la discussion sur le développement économique régional).

---

<sup>83</sup> Ibidem.