



CTB



**MINISTRE DE LA DECENTRALISATION
ET DE LA REFORME DE L'ETAT**

**DIRECTION GENERALE DES
COLLECTIVITES TERRITORIALES**

RAPPORT RESULTATS 2015 PROJET D'APPUI AUX INVESTISSEMENTS DES COLLECTIVITES TERRITORIALES- MLI0903411



ACRONYMES.....	4
1 APERÇU DE L'INTERVENTION.....	5
1.1 FICHE D'INTERVENTION.....	5
1.2 EXECUTION BUDGETAIRE.....	6
1.3 AUTOEVALUATION DE LA PERFORMANCE.....	6
1.3.1 <i>Pertinence</i>	6
1.3.2 <i>Efficacité</i>	7
1.3.3 <i>Efficiéce</i>	7
1.3.4 <i>Durabilité potentielle</i>	8
1.4 CONCLUSIONS.....	8
2 MONITORING DES RESULTATS.....	9
2.1 ÉVOLUTION DU CONTEXTE.....	9
2.1.1 <i>Contexte général</i>	9
2.1.2 <i>Contexte institutionnel</i>	9
2.1.3 <i>Contexte de gestion : modalités d'exécution</i>	9
2.1.4 <i>Contexte HARMO</i>	10
2.2 PERFORMANCE DE L'OUTCOME.....	10
2.2.1 <i>Progrès des indicateurs</i>	10
2.2.2 <i>Analyse des progrès réalisés</i>	11
2.2.3 <i>Impact potentiel</i>	11
2.3 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 1.....	12
2.3.1 <i>Progrès des indicateurs</i>	12
2.3.2 <i>État d'avancement des principales activités</i>	12
2.3.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i>	12
2.4 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 2.....	13
2.4.1 <i>Progrès des indicateurs</i>	13
2.4.2 <i>État d'avancement des principales activités</i>	14
2.4.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i>	14
2.5 THEMES TRANSVERSAUX.....	15
2.5.1 <i>Genre</i>	15
2.5.2 <i>Environnement</i>	15
2.6 GESTION DES RISQUES.....	16
3 PILOTAGE ET APPRENTISSAGE.....	18
3.1 REORIENTATIONS STRATEGIQUES.....	18
3.2 RECOMMANDATIONS.....	18
3.3 ENSEIGNEMENTS TIRES.....	18
4 ANNEXES.....	19

4.1	CRITERES DE QUALITE.....	19
4.2	DECISIONS PRISES PAR LE COMITE DE PILOTAGE ET SUIVI.....	23
4.3	CADRE LOGIQUE MIS A JOUR	24
4.4	APERÇU DES MORE RESULTS	24
4.5	RAPPORT « BUDGET VERSUS ACTUELS (Y – M) »	25
4.6	RESSOURCES EN TERMES DE COMMUNICATION.....	26

Acronymes

ACCM	Association des Collectivités Cercle du Mali
ADR	Agence de Développement Régional
AMM	Association des Municipalités du Mali
ANICT	Agence Nationale d'Investissement des Collectivités Territoriales
APL	Associations des Pouvoirs Locaux (ACCM-AMM-ARM)
ARM	Association des Régions du Mali
CADD	Cellule d'Appui à la décentralisation et à la déconcentration
CT	Collectivités territoriales
CTB	Coopération Technique Belge, Agence belge de développement
DCPND	Document Cadre de la Politique de Décentralisation
DGCT	Direction Générale des Collectivités Territoriales
DIN	Dotation aux investissements
DTF	Document Technique et Financier
FNACT	Fonds National d'Appui aux Collectivités Territoriales
KFW	Kreditanstalt fur Wiederaufbau – banque de développement allemande
MAT	Ministère de l'Administration Territoriale
MDR	Ministère du Développement Rural
MDRE	Ministère de la Décentralisation et de la Réforme de l'Etat
M&E	Monitoring et évaluation
MO	Maitrise d'Ouvrage
PADK II	Projet d'Appui à la décentralisation de Koulikoro (2)
PADRE-GIZ	Programme d'Appui à la décentralisation et à la réforme de l'Etat
PAICT	Projet d'Appui aux Investissements des Collectivités Territoriales
PAI-MAT	Projet d'appui Institutionnel au Ministère de l'Administration Territoriale
PAI MEP	Projet d'Appui Institutionnel au Ministère de l'Elevage et de la Pêche
PRODEZEM	Projet de développement du Zébu Maure
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
SMCL	Structure Mixte de Concertation Locale
STD	Services Techniques Déconcentrés

1 Aperçu de l'intervention

1.1 Fiche d'intervention

Intitulé de l'intervention	Projet d'Appui aux investissements des Collectivités Territoriales
Code de l'intervention	MLI 09 03411
Localisation	MALI
Budget total	7.170.000 €
Institution partenaire	Direction Générale des Collectivités Territoriales auprès du Ministère de la Décentralisation et de la Réforme de l'Etat
Date de début de la Convention spécifique	06/11/2014
Date de démarrage de l'intervention/ Comité de pilotage d'ouverture	Le 01/04/2015 – le 10/11/2015
Date prévue de fin d'exécution	30/03/2019
Date de fin de la Convention spécifique	05/11/2020
Groupes cibles	Les bénéficiaires directs de l'intervention sont les structures du MDRE et du MAT chargées de l'appui-conseil et du contrôle des collectivités territoriales (DGCT et Inspection de l'Intérieur), l'ANICT et les collectivités territoriales
Impact	La consolidation du processus de décentralisation et de la bonne gouvernance a contribué au développement socio-économique durable des populations du Mali
Outcome	Les collectivités territoriales ont des capacités d'investissement et de maîtrise d'ouvrage renforcées pour offrir des infrastructures socio-économiques pérennes aux populations
Outputs	Les ressources financières des collectivités territoriales augmentent et deviennent plus prévisibles Les capacités des acteurs et des systèmes nationaux sont renforcées en vue d'améliorer le financement et la durabilité des investissements locaux
Année couverte par le rapport	2015

1.2 Exécution budgétaire

	Budget (€)	Dépenses (€)		Solde (€)	Taux de déboursement à la fin de l'année n
		Années précédentes	Année couverte par le rapport (n)		
Total	7.170.000	0	2.618.242	4.551.758	36%
Output 1	4.830.000	0	2.415.000	2.415.000	50 %
Output 2	1.295.000	0	25.828	1.269.172	2 %
Moyens Généraux	1.034.500	0	177.414	857.086	17%

Pour l'output 1 : le décaissement de la 1^{ère} tranche de la contribution Belge au FNACT a été effectué en décembre 2015. Ce paiement tardif par rapport aux prévisions est dû au retard pris par l'ANICT dans l'approbation des droits de tirage suite au changement de l'équipe de direction.

Pour l'output 2 : La SMCL actant le redémarrage du projet s'est tenu en novembre 2015. Il n'a pas été possible de réaliser les activités de l'output 2 avant cette date bien que les préparatifs aient été effectués auparavant.

1.3 Autoévaluation de la performance

1.3.1 Pertinence

	Performance
Pertinence	A

Les grandes orientations du PAICT ainsi que les activités prévues dans le DTF restent en cohérence et pertinence avec le Document Cadre de Politique Nationale de Décentralisation (DCPN) 2015-2024 et de son Plan d'Action, qui ont été adoptés par le Gouvernement le 10 février 2016. Ce DCPND se situe dans la continuité du précédent. Le PAICT s'inscrit dans 4 des 5 résultats :

- l'objectif 2 sur l'amélioration des services rendus à la population (transfert de ressources compétences et personnel aux collectivités territoriales et formation des ressources humaines des CT pour une meilleure gestion locale).
- l'objectif 3 sur l'amélioration de l'accompagnement de l'Etat et notamment du renforcement du contrôle externe et la mise en place d'un dispositif de contrôle des investissements des CT
- l'objectif 4 relatif à la gouvernance et une meilleure transparence et redevabilité ainsi que la prise en compte du genre
- l'objectif 5 sur l'augmentation des financements des CT et notamment l'introduction de contrats de performance pour les CT.

Toutefois, le PAICT devrait dans son approche opérationnelle cibler des résultats plus précis afin d'atteindre des effets tangibles et revoir en conséquence son cadre de monitoring. Pour cela il faudrait revisiter la logique d'intervention pour chaque activité en allant plus dans le sens de la conduite du changement.

1.3.2 Efficacité

	Performance
Efficacité	B

Le projet venant de redémarrer, il serait trop tôt de mesurer de l'outcome. La réalisation totale de l'outcome reste probable en fin de projet moyennant un recalibrage des ambitions.

En effet, le projet ne peut avoir un impact réel et direct sur le renforcement des capacités de 769 CT avec des moyens aussi limités. Son impact ne peut qu'être indirect à travers les systèmes et acteurs nationaux, qui ont leurs limitations.

L'enjeu reste l'application de bonnes pratiques au niveau du terrain, dans un contexte où le contrôle ne peut couvrir systématiquement toutes les CT. Seule la territorialisation des appuis peut permettre de renforcer directement les capacités en maîtrise d'ouvrage des CT, en privilégiant des synergies avec le PADK2.

Par contre, l'apport du projet consisterait à développer en plus des activités classiques de renforcement de capacité, des approches innovantes pour répondre à des problèmes de fond ou structurels autour de la nécessité de mutualiser les moyens et l'expertise technique, d'augmenter la redevabilité des équipes locales et encourager les pratiques de bonne gouvernance.

La contribution Belge au FNACT ne couvre qu'une année et bien qu'étant un effort substantiel, ne représente qu'une faible partie des financements mobilisés pour les investissements des CT. Le système restera très sensible à l'imprévisibilité des financements des PTF, ce qui est illustré par la décision de la KFW de différer sa contribution à la DIN.

1.3.3 Efficience

	Performance
Efficience	C

Au redémarrage du projet, les inputs ont été mis à disposition à temps, à partir du 1^{er} avril 2015.

Malgré cela, le démarrage du projet n'a été acté qu'à la mi-novembre, lors de la 1^{ère} réunion de la SMCL. Le programme d'activité 2015 devait être lancé en septembre et a dû être reporté à début décembre 2015.

Ce retard est partiellement explicable par les changements intervenus à la tête des deux institutions partenaires (DGCT et ANICT), et au remaniement ministériel qui a conduit à la création d'un nouveau Ministère de tutelle pour la DGCT et le projet.

La DGCT est fortement sollicitée. Dans un contexte de pénurie de ressources humaines de qualité, celles-ci sont affectées en priorité aux thématiques les plus pressantes dans l'agenda du Ministère, thématiques relatives à la régionalisation et aux changements à conduire en lien avec l'Accord pour la Paix et la Réconciliation au Mali issu du processus d'Alger.

Les premières activités lancées en 2015 concernent des études et de la capitalisation qui seront mises à profit en 2016 pour affiner la logique d'intervention.

Ce retard pris au démarrage peut n'avoir qu'une faible incidence sur l'atteinte des résultats si un rythme d'exécution soutenu est adopté courant 2016 et se poursuit en 2017. Pour cela il est nécessaire de renforcer l'implication de la DGCT et les liens de collaboration avec les autres partenaires (APL, Inspection, ANICT).

1.3.4 Durabilité potentielle

	Performance
Durabilité potentielle	B

En vue de permettre une appropriation des objectifs et un meilleur suivi et accompagnement par la DGCT, il serait important de renforcer l'équipe du projet en 2016 en proposant le recrutement puis la mise à disposition d'un Conseiller technique par la DGCT, lequel pourrait assurer plus de pérennité des apports du projet pour la direction. Pour l'instant l'équipe du projet anime la nécessaire coordination avec les autres partenaires du projet, qui sera reprise à terme par la DGCT.

Les autres partenaires (Inspection de l'Intérieur, APL, ANICT, et la CADD du MDR) sont mobilisés et apportent des propositions d'actions qui vont dans le sens de développer de nouvelles approches et d'œuvrer pour le changement de pratiques. Le projet va probablement pouvoir consolider de nombreuses passerelles avec différentes institutions, le secteur de la société civile et les PTF qui se retrouvent autour des mêmes problématiques. Il est intéressant de travailler par thématiques et de réaliser des plateformes de partenaires, ce qui est envisagé par exemple pour la mutualisation/les intercollectivités, le contrôle externe/le contrôle citoyen. A travers cette approche il devrait être possible de concevoir des systèmes et des outils qui soient réellement adaptés aux acteurs et qui soient appropriés par eux.

1.4 Conclusions

- La pertinence de l'intervention a été renforcée par les orientations prises dans l'Accord pour la Paix et la Réconciliation au Mali issu du processus d'Alger qui entendent augmenter fortement le financement des CT et l'ampleur de la maîtrise d'ouvrage exercée par celles-ci.
- Une plus grande adéquation entre le niveau d'outcome à atteindre et les moyens déployés par l'intervention doit être réfléchi et se refléter dans le choix des indicateurs de progrès et des valeurs cibles. Ceci sera revu lors de l'étude de base.
- La maîtrise d'ouvrage des CT est portée par plusieurs institutions et à ce titre l'intervention doit animer une étroite collaboration avec différents partenaires en privilégiant l'articulation autour de thématiques fonctionnelles intégrant la conception d'instruments et d'outils à une approche plus globale sur les systèmes et les acteurs.
- Le retard pris dans le démarrage des activités en 2015 devra être compensé par une accélération du rythme d'exécution en 2016, ce qui ne sera possible qu'avec un plus grand engagement de toutes les parties prenantes. Pour cela, il sera proposé d'adjoindre à l'équipe du projet un Conseiller Technique national mis à disposition par la DGCT.

Fonctionnaire DGCT	Fonctionnaire exécution CTB
	Sylvie Gallot

2 Monitoring des résultats

2.1 Évolution du contexte

2.1.1 Contexte général

La signature l'Accord pour la Paix et la Réconciliation au Mali issu du processus d'Alger a donné un second souffle au processus de décentralisation. Les grands chantiers ouverts concernent l'approfondissement de la régionalisation, le passage au contrôle a posteriori des CT et l'accélération du transfert de compétences et de ressources, avec une remise à plat de la taxation et de l'identification des compétences et moyens à transférer. Le nouveau document cadre de la politique de décentralisation (DCPND) a été formulé et est en cours d'adoption. Sans introduire de changements radicaux dans l'accompagnement de la décentralisation, il fixe des objectifs et approches pour concrétiser les orientations ci-dessus.

Le contexte général reste marqué par une insécurité sur le terrain qui a conduit à reporter à nouveau les élections locales. Ceci a dilué la redevabilité des Conseils locaux dont le mandat avait expiré et qui sont reconduits sans qu'une nouvelle consultation ait pu renforcer leur légitimité.

2.1.2 Contexte institutionnel

Le remaniement ministériel de septembre 2015, créant un Ministère de la Décentralisation et de la Réforme de l'Etat séparément du Ministère de l'Administration territoriale, augmente la visibilité de la décentralisation et son lien avec une réforme en profondeur du fonctionnement de l'Etat. Potentiellement, cette réorganisation est favorable puisqu'elle facilite la réflexion autour de thématiques transversales à plusieurs départements ministériels, comme l'est celle de la maîtrise d'ouvrage des CT.

L'ancrage du projet auprès de la DGCT reste pertinent puisque celle-ci assume le leadership sur un ensemble de thématiques essentielles à la maîtrise d'ouvrage comme l'amélioration de la gouvernance et de l'implication des citoyens dans la gestion des CT, le renforcement de capacités et des ressources des CT, la consolidation des services déconcentrés de l'Etat venant en appui aux CT. L'intervention par contre est affectée par le manque de ressources humaines de la DGCT au regard de l'importance des missions qui lui sont confiées. Une coordination régulière a pu être mise en place avec les autres partenaires institutionnels concernés par le champ d'action du PAICT, et leur implication est constante dans l'exécution des activités du résultat 2.

2.1.3 Contexte de gestion : modalités d'exécution

Le résultat 1 est régi par les modalités d'exécution nationale du FNACT. Les perturbations liées au changement d'équipe de l'ANICT ont donc directement pénalisé le rythme d'exécution des activités prévues.

Le résultat 2 est exécuté en régie Belge, d'où une forte réactivité une fois que les préalables ont été levés (comme l'approbation du programme d'activités en SMCL). Le Projet n'a pas de Responsable National, ce qui complique la coordination et l'implication

de la DGCT, et peut ralentir quelques procédures comme le suivi des contrats de services et autres tâches administratives pour lesquelles l'accord de la DGCT est requis. Les activités du PAICT concernant plusieurs institutions, le portage technique est assuré par l'institution bénéficiaire (comme les différents partenaires du projet ou les différentes sous-directions de la DGCT), en coordination étroite avec la DGCT.

2.1.4 Contexte HARMO

Le projet PAICT s'insère dans le plan d'action du document cadre de la politique nationale de décentralisation. Les actions du projet sont incluses dans les plans d'action annuels des différentes institutions.

Le travail par thématique permet de développer des complémentarités avec d'autres projets CTB. Par exemple, le travail sur la préparation d'outils de délégation de gestion vient en aval de celui effectué par le PAI-MAT sur le transfert de compétences et ressources de ce sous-secteur, et implique également les projets du secteur comme le PRODEZEM, le PAI-MEP.

Les activités du programme 2015 sont orientées vers la capitalisation d'expériences et à ce titre, impliquent les autres programmes et PTF actifs dans le secteur, notamment autour des thématiques Genre et appui aux inter collectivités.

2.2 Performance de l'outcome



2.2.1 Progrès des indicateurs

Outcome : Les collectivités territoriales ont des capacités d'investissement et de maîtrise d'ouvrage renforcées pour offrir des infrastructures socio-économiques pérennes aux populations.					
Indicateur cf note ci-dessous	Valeur de la Baseline	Valeur année 2014	Valeur année 2015	Cible année 2015	Cible finale 2017
Evolution des ressources du FNACT	nd ¹	34,39 M	- 21%	nd	
% de contribution de l'Etat au financement du FNACT	nd	11%	13,7%	nd	
Evolution du taux de mobilisation annuel des droits de tirage	nd	47,8%		-nd	
% de CT respectant les procédures de passation de marché	nd	-	-	nd	-
% de procédures des CT respectant les modalités de paiement des dépenses publiques	nd	-	-	nd	-

¹ nd : non disponible

L'étude de baseline sera lancée au début de 2016 par un atelier de relecture du DTF qui devrait aboutir à une révision du cadre de monitoring. Dans le cadre actuel, de nombreux indicateurs sont difficiles à renseigner et ne sont pas adaptés aux activités et moyens déployés par le PAICT. Les valeurs de la baseline et les valeurs-cible seront établies au second trimestre 2016 lors de la révision du cadre de monitoring.

2.2.2 Analyse des progrès réalisés

Le projet n'ayant démarré qu'en novembre 2015, on ne peut identifier de progrès significatifs relatif à l'outcome. Toutefois, le décaissement de la contribution Belge a effectivement participé à l'augmentation des ressources financières pour l'investissement des CT pour les droits de tirage 2015.

Les activités engagées en novembre et décembre ont pour objectif d'identifier les facteurs qui freinent l'adoption de meilleures pratiques dans la maîtrise d'ouvrage des CT et également d'identifier des potentialités à développer pour un accompagnement plus efficace. A ce titre, ces activités vont alimenter la réflexion des partenaires pour concevoir des actions adaptées aux défis à relever.

2.2.3 Impact potentiel

Le projet n'ayant démarré qu'en novembre 2015, on ne peut identifier d'éléments significatifs relatifs à l'impact potentiel

2.3 Performance de l'output 1



2.3.1 Progrès des indicateurs

Output 1 : Les ressources financières des collectivités territoriales augmentent et deviennent plus prévisibles.					
Indicateurs (cf note en dessous du tableau des indicateurs en 2.2.1)	Valeur de la <i>Baseline</i>	Valeur année 2014	Valeur année 2015	Cible année 2015	Cible finale 2017
Nombre annuels de projets financés par les CT	nd	1302 (2014) 1640 (2013)	nd	-	-
% de ressources du FNACT affectés aux fonds généraux	nd	20%	62%		
Délais de mobilisation et d'utilisation des droits de tirage	nd	6 mois (2010)	nd		

2.3.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités ²	État d'avancement :			
	A	B	C	D
1 Appui financier à la dotation d'investissement du FNACT			X	
2 Appui au fonctionnement de l'ANICT			X	

2.3.3 Analyse des progrès réalisés

La contribution Belge à la DIN du FNACT a été incluse dans les droits de tirage dès mars 2015. Toutefois le remplacement de l'équipe dirigeante a perturbé le calendrier normal d'approbation et de publication des droits de tirage. Compte tenu des préalables à réunir, la contribution Belge n'a pu être décaissée qu'avec un grand retard et partiellement, puisqu'une seule tranche a été décaissée au lieu de deux.

² A : Les activités sont en avance
 B : Les activités sont dans les délais
 C : Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises.
 D : Les activités ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois). Des mesures correctives majeures sont requises.

La finalisation de l'accord d'exécution entre l'ANICT et la CTB a été conclue après l'entrée en fonction et l'accord du nouveau Directeur Général (signature fin juillet 2015). L'approbation des droits de tirage 2015 par le MEF était subordonnée à la prise de fonction du nouvel agent comptable de l'ANICT, condition satisfaite en novembre 2015. Les conditions prévues dans l'accord d'exécution ayant été réunies, l'ANICT a introduit fin novembre sa demande de paiement de la 1^{ère} tranche de la contribution et le paiement effectué en décembre.

Il est à prévoir un retard important pour le paiement de la seconde tranche qui est subordonné à un rapport d'exécution relatif à la première tranche, comportant notamment l'état des paiements en faveur des Collectivités territoriales.

Des difficultés de dernière minute ont surgi pour la notification aux CT des droits de tirage 2015. Suite à la décision de la KFW de suspendre sa participation aux droits de tirage 2015, l'ANICT a dû recalculer l'ensemble des droits de tirage en décembre 2015. Les DT ont été notifiés via les Agences Régionales de l'ANICT le 11 janvier 2016.

En conséquence, les conventions de financement de projet seront établies au début de 2016 et l'exécution des projets se poursuivra tout au long de 2016.

2.4 Performance de l'output 2

2.4.1 Progrès des indicateurs

Output 2 : Les capacités des acteurs et des systèmes nationaux sont renforcées en vue d'améliorer le financement et la durabilité des investissements locaux					
Indicateurs Cf remarque en 2.2.1	Valeur de la Baseline	Valeur année 2014	Valeur année 2015	Cible année 2015	Cible finale 2018
Existence d'un cadre de dialogue entre Etat et PTF relatifs au financement des CT	nd				
Dispositif fonctionnel de pilotage et de suivi du plan d'action du contrôle externe	nd				
% de recommandations du contrôle externe qui sont mises en oeuvre	nd				
Nature et nbe de mesures incitatives pour la parité de représentation dans les instances de décision locale	nd				
% hommes/femmes impliqués dans la planification	nd				
Degré de satisfaction des CT par rapport aux appuis reçus des services techniques	nd		77%		
% des CT inspectées annuellement	nd				
% de recommandations des audits qui sont mises en oeuvre	nd				

2.4.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités ³	État d'avancement :			
	A	B	C	D
1 Mission de contrôle externe des investissements des collectivités territoriales			X	
2 Amélioration du dispositif d'appui financier aux CT				X
3 Appui au suivi de la qualité de la maîtrise d'ouvrage			X	
4 Appui au suivi de la qualité des réalisations		X		
5 Audit externe de la contribution au FNACT ⁴		X		
6 Suivi technique des actions de renforcement des capacités et de la qualité des investissements ⁵		X		
7 Backstopping technique et financier		X		

2.4.3 Analyse des progrès réalisés

Les premières activités ont démarré début décembre. Il n'est pas possible de mesurer les progrès réalisés pour l'atteinte de l'output.

Ce sont des actions de capitalisation afin d'alimenter la réflexion sur les facteurs déterminant les changements de pratiques relatives à la maîtrise d'ouvrage des CT. En ce sens elles vont contribuer à l'atteinte des résultats attendus pour l'output 2.

Ont été notamment lancées deux études :

- Une étude relative à la préparation d'outils pour la délégation de gestion des infrastructures marchandes du secteur élevage et pêche. Cette étude comprend une prestation technique de deux experts dans ce domaine, et des ateliers réunissant les techniciens du secteur, les organisations professionnelles et les représentants des CT. Un premier atelier technique s'est tenu à Bamako et a permis de réunir les préoccupations des différentes catégories d'acteurs. Cette démarche très participative conduira non seulement à produire des outils adaptés aux nécessités de terrain mais est aussi l'occasion de mobiliser les acteurs autour de la nécessité de trouver de solutions appropriées à la gestion et à l'entretien de ces infrastructures.
- Une étude relative à la prise en compte du genre dans la formulation des investissements des collectivités territoriales, lancée en décembre 2015.

Une étude a été préparée sur la capitalisation de la maîtrise d'ouvrage des intercollectivités. Cette étude a pour but d'alimenter la réflexion sur la question de la mutualisation de services liés à la maîtrise d'ouvrage.

Toujours à des fins de capitalisation et de réflexion, deux ateliers d'échange et de partage ont été organisés en décembre à Kati et Kéniéba et ont réuni différents acteurs locaux de

³ A : Les activités sont en avance
 B : Les activités sont dans les délais
 C : Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises.
 D : Les activités ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois). Des mesures correctives majeures sont requises.

⁴ Activité non programmée pour 2015, mais pour 2016 après versement des deux tranches de financement de la DIN

⁵ Activité aussi non programmée pour 2015

la MO des CT. Le rapport de synthèse de ces ateliers est en cours de finalisation.

2.5 Thèmes transversaux

2.5.1 Genre

Le DTF prévoit de lancer, dès le démarrage du projet, une étude sur la prise en compte du genre dans la formulation des investissements des collectivités territoriales.

Les préparatifs de cette étude ont démarré dès juillet 2015. Un cabinet national a été recruté. La réunion de cadrage de l'étude s'est tenue le 22 décembre 2015. L'étude va analyser de façon plus approfondie trois thèmes essentiels :

1. La représentation et la capacité d'influence des femmes dans les organes de prise de décision relatifs aux investissements des CT
2. La prise en compte du genre dans le processus de planification des projets d'investissement des CT
3. La prise en compte des critères genre dans la chaîne de la maîtrise d'ouvrage,

Il est attendu de cette étude des recommandations qui serviront de fondement à la programmation d'activités visant à réduire les inégalités de genre.

Le portage et l'intérêt pour cette étude est très faible du côté des instances nationales, que ce soit la DGCT et le MDRE ou même le Ministère en charge de la promotion de la femme. Cependant, l'accompagnement de l'étude impliquera fortement des PTF dont ONUFEMMES afin de consolider des partenariats pour le plaidoyer en faveur de l'agenda d'une meilleure prise en compte du genre dans le processus de décentralisation.

2.5.2 Environnement

Le DTF prévoit de lancer, dès le démarrage du projet, une étude sur la prise en compte des normes environnementales dans la formulation des investissements des collectivités territoriales.

Après consultations, l'opportunité de cette étude est à revoir. Les aspects environnementaux font partie de l'étude de faisabilité obligatoire pour l'obtention de financement via le FNACT. Le contenu de l'étude environnementale est déjà défini par la réglementation en vigueur. Les études de faisabilité étant en général reconnues comme de qualité insuffisante, la partie environnementale le sera aussi. La prise en compte des normes tant techniques qu'autres est aussi insuffisante, ce qui se reflète dans une mauvaise qualité de la plupart des réalisations. Pour s'assurer que l'étude commanditée est pertinente et utile, il faudra donc repenser la thématique à aborder et mieux définir le contenu des analyses à effectuer, ce qui sera fait au cours de l'année 2016.

2.6 Gestion des risques

	Identification du risque ou problème			Analyse du risque ou problème			Traitement du risque ou problème			Suivi du risque ou problème	
	Description du Risque	Periode d'identification	Catégorie	Probabilité	Impact Potentiel	Total	Action(s)	Resp.	Deadline	Progress	Status
1	La mise en œuvre du résultat 1 en « exécution nationale » constitue une expérience nouvelle pour la coopération belge. Risque de mauvaise gestion des fonds	Formulation	FIN	Medium	Medium	Medium Risk	Contrat d'exécution avec l'ANICT considérant les mesures de contrôle interne.	CTB	avr-15	Accord exécution signé le 24/07/2015	Terminé
							Réalisation de mission de contrôle externe des investissements Audit financier externe annuel de la CTB	CTB	mars-16	sont à programmer après décaissement des fonds	En cours
2	Retard de la publication des droits de tirage ce qui aurait pour conséquence de réduire la période d'instruction des projets par les CT	Formulation	OPS	High	High	Very High Risk	Publication de la contribution du projet au FNACT avant la tenue du CA de l'ANICT. Signature du contrat d'exécution avec l'ANICT. Suivi des procédures de notification et d'approbation des DT, et contact avec ANICT	ANICT	janv-16	Les contraintes empêchant la publication des droits de tirage ont été levées en novembre 2015. Toutefois, la décision de la KFW de suspendre sa contribution aux DT 2015, suite au rapport d'audit, a obligé à recalculer l'ensemble des DT 2015 et retardé à nouveau la publication de ces DT	En cours
3	Faible disponibilité du partenaire pour renforcer les capacités des acteurs et les systèmes nationaux (financement et durabilité des investissements locaux)	Formulation	OPS	Medium	High	High Risk	Réalisation BSP de démarrage et orientation des activités du résultat 2	CTB	janv-15		Terminé
							Recrutement d'une ATI pour appuyer le partenaire dans la mise en œuvre du résultat 2	CTB	mars-15	en place le 1er avril 2015	Terminé
							Détermination des lignes d'action du résultat 2 (renforcement de capacité des acteurs et institutions)	CTB	nov-15	une première programmation a été effectuée en attendant une formulation plus approfondie en 2016.	Terminé
							Il sera proposé une mise à disposition d'un AT national de la SGCT afin de mieux suivre et intégrer le projet dans la direction et améliorer l'appropriation des actions	CTB	fev 2016	TDR à élaborer et à proposer à la SMCL de février	Nouveau
4	Elections locales pourraient avoir un impact sur les délais de mobilisation et d'exécution des droits de tirage par les CT	Formulation	OPS	High	High	Very High Risk	Suivi étroit de la procédure de l'ANICT (publication des DT et engagement des fonds); sensibilisation des représentants de l'état pour mise à disposition/appui-conseil des STD dans le processus de maîtrise d'ouvrage.	ATI	nov-15	La publication des droits de tirage est retardée faute d'approbation du budget du FNACT par le Ministre des Finances. Ceci peut être interprété comme une mesure de précaution dans la mesure où le report des élections sine die en septembre a créé une situation de vacance du pouvoir au niveau local.	Terminé

5	Ciblage des fonds des autres PTF qui alimentent le FNACT ou utilisation de mécanismes différents au FNACT pour investissements des CT	Formulation	DEV	Low	Low	Low Risk	Coordination étroite avec les autres PTF et harmonisation des approches	CTB	juin-15		Terminé
6	Etat ne respecte pas sa contribution au FNACT dans le cadre du projet	Formulation	DEV	Medium	Medium	Medium Risk	Renforcement du dialogue sectoriel lors des sessions du CA de l'ANICT. Conditionnalités dans le contrat d'exécution pour le déboursement de la 2ième tranche.	CTB	déc-15		Terminé
7	Insuffisance de moyens humains, matériels et financiers de la tutelle pour le suivi des réalisations des CT	Formulation	DEV	Medium	High	High Risk	Mise en œuvre du plan de renforcement de la tutelle (l'inspection) : missions d'inspection et de contrôle externes.	CTB	déc-16	L'actualisation du plan d'action de mise en œuvre des recommandations du contrôle externe est programmée sur financement PAICT. Ceci permettra de faire le point sur ce qui a déjà été mis en place et sur le partage des responsabilités entre les acteurs du contrôle.	En cours
8	Capacité d'absorption de la DGCT d'un nouvel appui AT	Q4 2014	OPS	Medium	High	High Risk	Mécanismes de coordination entre PAIR, PAIMAT et PAICT avec DGCT et plans d'actions bien déterminés pour chaque projet.	CTB	decembre 2015	Risque augmenté avec changement de direction et la réorganisation en cours de la DGCT. Participation de ATI aux réunions de coordination internes de la DGCT et coordination avec autres ATI	Terminé
9	Vacance du pouvoir exécutif des collectivités territoriales	Q4 2014	OPS	High	High	Very High Risk	Une décision politique devra intervenir: extension du mandat des équipes actuelles ou délégation spéciale, ceci dans l'attente de la tenue des élections. Adapter les stratégies de renforcement de capacités en fonction des dispositions prises par le Gouvernement	CTB	nov-15	Le mandat des équipes actuelles a été prolongé jusqu'à l'organisation des prochaines élections	Terminé

3 Pilotage et apprentissage

3.1 Réorientations stratégiques

Le projet débutant, il n'est pas envisagé pour l'instant de réorientation stratégique.

Toutes les activités restent pertinentes mais des modifications pourront être effectuées dans la définition des sous-activités suggérées dans le DTF. En effet, des évolutions ont été constatées, qui influent sur la pertinence des sous-activités à envisager.

3.2 Recommandations

Compte-tenu de la transversalité de la maîtrise d'ouvrage, il est proposé de travailler par thématique fonctionnelle réunissant les acteurs institutionnels concernés, et de constituer ainsi des plateformes d'intervenants qui facilitent l'échange d'expériences et de pratiques.

La préparation des outils de délégation de gestion pour les infrastructures marchandes en est une première expérience, et réunit d'autres projets CTB, un ministère sectoriel, la DGCT, les représentants des CT et les organisations professionnelles autour de la thématique de la gestion et de l'entretien des ouvrages de l'élevage et de la pêche.

3.3 Enseignements tirés

Période trop courte pour des enseignements

Enseignements tirés	Public cible

4 Annexes

4.1 Critères de qualité

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

2. EFFICIENCE DE LA MISE EN ŒUVRE JUSQU'À CE JOUR : le degré dans lequel les ressources de l'intervention (fonds, expertise, temps, etc.) ont été converties en résultats de façon économe.				
<i>Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins deux 'A, pas de 'C' ni de 'D' = A; Deux fois un 'B', pas de 'C' ni de 'D' = B ; Au moins un 'C, pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D</i>				
Évaluation de l'EFFICIENCE : note totale	A	B	C	D
			X	
2.1 Dans quelle mesure les inputs (finances, RH, biens & équipements) sont-ils correctement gérés ?				
X	A	Tous les inputs sont disponibles à temps et dans les limites budgétaires.		
	B	La plupart des inputs sont disponibles dans des délais raisonnables et ne nécessitent pas d'ajustements budgétaires considérables. Une certaine marge d'amélioration est cependant possible.		

	C	La disponibilité et l'utilisation des inputs posent des problèmes qui doivent être résolus, sans quoi les résultats pourraient courir certains risques.
	D	La disponibilité et la gestion des inputs comportent de sérieuses lacunes qui menacent l'atteinte des résultats. Des changements considérables sont nécessaires.
2.2 Dans quelle mesure la mise en œuvre des activités est-elle correctement gérée ?		
	A	Les activités sont mises en œuvre dans les délais.
	B	La plupart des activités sont dans les délais. Certaines sont retardées, mais cela n'a pas d'incidence sur la fourniture des outputs.
X	C	Les activités sont retardées. Des mesures correctives sont nécessaires pour permettre la fourniture sans trop de retard.
	D	Les activités ont pris un sérieux retard. Des outputs ne pourront être fournis que moyennant des changements majeurs dans la planification.
2.3 Dans quelle mesure les outputs sont-ils correctement atteints ?		
	A	Tous les outputs ont été et seront plus que vraisemblablement livrés dans les temps et de bonne qualité, ce qui contribuera aux outcomes planifiés.
X	B	Les outputs sont et seront plus que vraisemblablement livrés dans les temps, mais une certaine marge d'amélioration est possible en termes de qualité, de couverture et de timing.
	C	Certains outputs ne s(er)ont pas livrés à temps ou de bonne qualité. Des ajustements sont nécessaires.
	D	La qualité et la livraison des outputs comportent et comporteront plus que vraisemblablement de sérieuses lacunes. Des ajustements considérables sont nécessaires pour garantir au minimum que les outputs clés seront livrés à temps.

3. EFFICACITÉ JUSQU'À CE JOUR : le degré dans lequel l'outcome (objectif spécifique) est atteint, tel que prévu à la fin de l'année N

Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins un 'A, pas de 'C' ni de 'D' = A; Deux fois un 'B' = B ; Au moins un 'C, pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D

Évaluation de l'EFFICACITÉ : note totale	A	B	C	D
		X		

3.1 Tel qu'il est mis en œuvre actuellement, quelle est la probabilité que l'outcome soit réalisé ?

	A	La réalisation totale de l'outcome est vraisemblable en termes de qualité et de couverture. Les résultats négatifs (s'il y en a) ont été atténués.
X	B	L'outcome sera atteint avec quelques minimales restrictions ; les effets négatifs (s'il y en a) n'ont pas causé beaucoup de tort.
	C	L'outcome ne sera atteint que partiellement, entre autres en raison d'effets négatifs auxquels le management n'est pas parvenu à s'adapter entièrement. Des mesures correctives doivent être prises pour améliorer la probabilité de la réalisation de l'outcome.
	D	L'intervention n'atteindra pas son outcome, à moins que d'importantes mesures fondamentales soient prises.

3.2 Les activités et les outputs sont-ils adaptés (le cas échéant) dans l'optique de réaliser l'outcome ?

	A	L'intervention réussit à adapter ses stratégies/activités et outputs en fonction de l'évolution des circonstances externes dans l'optique de réaliser l'outcome. Les risques et hypothèses sont gérés de manière proactive.
X	B	L'intervention réussit relativement bien à adapter ses stratégies en fonction de l'évolution des circonstances externes dans l'optique de réaliser l'outcome. La gestion des risques est relativement passive.

C	L'intervention n'est pas totalement parvenue à adapter ses stratégies en fonction de l'évolution des circonstances externes de façon appropriée ou dans les temps. La gestion des risques a été plutôt statique. Une modification importante des stratégies s'avère nécessaire pour garantir à l'intervention la réalisation de son outcome.
D	L'intervention n'est pas parvenue à réagir à l'évolution des circonstances externes ; la gestion des risques a été insuffisante. Des changements considérables sont nécessaires pour réaliser l'outcome.

4. DURABILITÉ POTENTIELLE : le degré de probabilité de préserver et reproduire les bénéfices d'une intervention sur le long terme (au-delà de la période de mise en œuvre de l'intervention).

Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins 3 'A', pas de 'C' ni de 'D' = A; Maximum 2 'C', pas de 'D' = B ; Au moins 3 'C', pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D

Évaluation de la DURABILITÉ POTENTIELLE : note totale	A	B	C	D
		X		

4.1 Durabilité financière/économique ?

A	La durabilité financière/économique est potentiellement très bonne : les frais liés aux services et à la maintenance sont couverts ou raisonnables ; les facteurs externes n'auront aucune incidence sur celle-ci.	
x	B	La durabilité financière/économique sera vraisemblablement bonne, mais des problèmes peuvent survenir en raison notamment de l'évolution de facteurs économiques externes.
C	Les problèmes doivent être traités en ce qui concerne la durabilité financière soit en termes de frais institutionnels ou liés aux groupes cibles, ou encore d'évolution du contexte économique.	
D	La durabilité financière/économique est très discutable, à moins que n'interviennent des changements majeurs.	

4.2 Quel est le degré d'appropriation de l'intervention par les groupes cibles et persistera-t-il au terme de l'assistance externe ?

A	Le Comité de pilotage et d'autres structures locales pertinentes sont fortement impliqués à tous les stades de la mise en œuvre et s'engagent à continuer à produire et utiliser des résultats.	
x	B	La mise en œuvre se base en grande partie sur le Comité de pilotage et d'autres structures locales pertinentes impliqués eux aussi, dans une certaine mesure, dans le processus décisionnel. La probabilité d'atteindre la durabilité est bonne, mais une certaine marge d'amélioration est possible.
C	L'intervention recourt principalement à des arrangements ponctuels et au Comité de pilotage et d'autres structures locales pertinentes en vue de garantir la durabilité. La continuité des résultats n'est pas garantie. Des mesures correctives sont requises.	
D	L'intervention dépend totalement des structures ponctuelles n'offrant aucune perspective de durabilité. Des changements fondamentaux sont requis pour garantir la durabilité.	

4.3 Quels sont le niveau d'appui politique fourni et le degré d'interaction entre l'intervention et le niveau politique ?

A	L'intervention bénéficie de l'appui intégral de la politique et des institutions, et cet appui se poursuivra.	
x	B	L'intervention a bénéficié, en général, de l'appui de la politique et des institutions chargées de la mettre en œuvre, ou à tout le moins n'a pas été gênée par ceux-ci, et cet appui se poursuivra vraisemblablement.
C	La durabilité de l'intervention est limitée par l'absence d'appui politique. Des mesures correctives sont requises.	
D	Les politiques ont été et seront vraisemblablement en contradiction avec l'intervention. Des changements fondamentaux s'avèrent nécessaires pour garantir la durabilité de l'intervention.	

4.4 Dans quelle mesure l'intervention contribue-t-elle à la capacité institutionnelle et de gestion ?

A	L'intervention est intégrée aux structures institutionnelles et a contribué à l'amélioration de la capacité institutionnelle et de gestion (même si ce n'est pas là un objectif explicite).
----------	---

x	B	La gestion de l'intervention est bien intégrée aux structures institutionnelles et a contribué d'une certaine manière au renforcement des capacités. Une expertise supplémentaire peut s'avérer requise. Des améliorations sont possibles en vue de garantir la durabilité.
	C	L'intervention repose trop sur des structures ponctuelles plutôt que sur des institutions ; le renforcement des capacités n'a pas suffi à garantir pleinement la durabilité. Des mesures correctives sont requises.
	D	L'intervention repose sur des structures ponctuelles et un transfert de compétences vers des institutions existantes, qui permettrait de garantir la durabilité, est improbable à moins que des changements fondamentaux n'interviennent.

4.2 Décisions prises par le Comité de pilotage et suivi

Pas de décision importante autre que d'acter le démarrage du projet et approuver le plan d'action 2015

Décision à prendre					Action			Suivi	
Décision à prendre	Période d'identification	Timing	Source	Acteur	Action(s)	Resp.	Date limite	Avancement	Statut

4.3 Cadre logique mis à jour

Pas de changement

4.4 Aperçu des MoRe Results

Résultats ou indicateurs du cadre logique modifiés au cours des 12 derniers mois ?	non
Rapport <i>Baseline</i> enregistré dans PIT ?	non
Planning de la MTR (enregistrement du rapport)	2017 (estimation)
Planning de l'ETR (enregistrement du rapport)	2018 (estimation)
Missions de backstopping depuis le 01/01/2012	Janvier 2015

Le processus Baseline en cours est le suivant :

- Un atelier de relecture du DTF sera organisé en mars, afin de revoir les objectifs et résultats du projet en tenant compte de la théorie du changement.
- A l'issue de cet atelier, le plan de travail de la baseline sera finalisé.
- La baseline proprement dite sera effectuée sur place en recrutant un cabinet national.

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

Budget vs Actuals (Year to Month) of MLI0903411

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

Budget Version: **C01**

Currency : EUR Year to month : 31/12/2015

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

	Status	Fin Mode	Amount	Start to 2014	Expenses 2015	Total	Balance	% Exec
A RENFORCEMENT CAPACITÉS INVESTISSEMENT/ MAÎTRISE			6.125.000,00	0,00	2.440.828,74	2.440.828,74	3.684.171,26	40%
01 Ressources financières CTs augmentation et prévisibilité			4.830.000,00	0,00	2.415.000,00	2.415.000,00	2.415.000,00	50%
01 Appui financier à la Dotation d'Investissement		COGES	4.600.000,00	0,00	2.300.000,00	2.300.000,00	2.300.000,00	50%
02 Appui au fonctionnement de l'ANICT		COGES	230.000,00	0,00	115.000,00	115.000,00	115.000,00	50%
02 Amélioration gestion ressources investissement FNACT			1.295.000,00	0,00	25.828,74	25.828,74	1.269.171,26	2%
01 Mission contrôle externe		REGIE	100.000,00	0,00	0,00	0,00	100.000,00	0%
02 Amélioration dispositif appui fin aux CTs		REGIE	280.000,00	0,00	0,00	0,00	280.000,00	0%
03 Appui au suivi de la qualité de la maîtrise d'ouvrage		REGIE	350.000,00	0,00	17.615,19	17.615,19	332.384,81	5%
04 Appui qualité des réalisations: entretien, maintenance,		REGIE	350.000,00	0,00	7.049,81	7.049,81	342.950,19	2%
05 Audits externes FNACT		REGIE	90.000,00	0,00	0,00	0,00	90.000,00	0%
06 Suivi technique des investissements		REGIE	65.000,00	0,00	0,00	0,00	65.000,00	0%
07 Backstopping et appui technique		REGIE	60.000,00	0,00	1.163,74	1.163,74	58.836,26	2%
X RÉSERVE BUDGÉTAIRE			10.500,00	0,00	0,00	0,00	10.500,00	0%
01 Réserve budgétaire			10.500,00	0,00	0,00	0,00	10.500,00	0%
01 Réserve Budgétaire		REGIE	10.500,00	0,00	0,00	0,00	10.500,00	0%

Z MOYENS GÉNÉRAUX		1.034.500,00	1.595,02	175.818,54	177.413,56	857.086,44	17%
01 Frais de personnel		697.680,00	1.595,02	124.013,49	125.608,51	572.071,49	18%
01 Equipe Assistance technique	REGIE	642.600,00	1.406,82	105.612,27	107.019,09	535.580,91	17%
02 Equipe Finances et administration	REGIE	55.080,00	188,20	18.401,22	18.589,42	36.490,58	34%
02 Investissements		42.000,00	0,00	32.991,57	32.991,57	9.008,43	79%
01 Véhicule	REGIE	35.000,00	0,00	26.060,44	26.060,44	8.939,56	74%
02 Equipement et aménagement bureau	REGIE	7.000,00	0,00	6.931,13	6.931,13	68,87	99%
03 Frais de fonctionnement		154.820,00	0,00	18.813,48	18.813,48	136.006,52	12%
01 Frais de fonctionnement bureaux	REGIE	54.600,00	0,00	14.965,93	14.965,93	39.634,07	27%
02 Frais de fonctionnement véhicule	REGIE	61.320,00	0,00	2.806,38	2.806,38	58.513,62	5%
03 Missions	REGIE	20.000,00	0,00	1.041,17	1.041,17	18.958,83	5%
04 SLA fonctionnement/locaux REP	REGIE	18.900,00	0,00	0,00	0,00	18.900,00	0%
04 Suivi & Evaluations		140.000,00	0,00	0,00	0,00	140.000,00	0%
01 Baseline / MTR / EF	REGIE	100.000,00	0,00	0,00	0,00	100.000,00	0%
02 Audits	REGIE	40.000,00	0,00	0,00	0,00	40.000,00	0%
99 Conversion rate adjustment							0%
	REGIE	2.340.000,00	1.595,02	201.647,28	203.242,30	2.136.757,70	9%
	COGEST	4.830.000,00	0,00	2.415.000,00	2.415.000,00	2.415.000,00	50%
	TOTAL	7.170.000,00	1.595,02	2.616.647,28	2.618.242,30	4.551.757,70	37%



Budget vs Actuals (Year to Month) of MLJ0903411 Printed on donderdag 18 februari 2016

page: ?

4.6 Ressources en termes de communication

Le dépliant du projet