

DOSSIER TECHNIQUE ET FINANCIER

PROJET D'APPUI AUX INVESTISSEMENTS DES COLLECTIVITES TERRITORIALES

MALI

CODE DGD : 3008494
CODE NAVISION : MLI 09 034 11



TABLE DES MATIÈRES

ABRÉVIATIONS	4
RÉSUMÉ	6
FICHE ANALYTIQUE DE L'INTERVENTION	8
1 ANALYSE DE LA SITUATION	9
1.1 STRATÉGIE NATIONALE.....	9
1.2 L'IMPACT DE LA CRISE	11
1.3 DISPOSITIF INSTITUTIONNEL DE LA DÉCENTRALISATION ET LES DISPOSITIFS D'APPUI À LA MISE EN ŒUVRE DE LA RÉFORME	12
1.4 L'ANICT	15
1.5 QUALITÉ DES INVESTISSEMENTS SOUS MAÎTRISE D'OUVRAGE DES CT	25
1.6 CADRE SECTORIEL DE COORDINATION, DE SUIVI ET DE DIALOGUE	29
1.7 CONTEXTE DE L'UTILISATION DES SYSTÈMES NATIONAUX: GESTION DES FINANCES PUBLIQUES AU MALI	31
2 ORIENTATIONS STRATÉGIQUES	33
2.1 ALIGNEMENT SUR LA STRATÉGIE ET SUR LES PROCÉDURES NATIONALES.....	33
2.2 MODALITÉS DE L'APPUI FINANCIER AU FNACT	36
2.3 COMPLEMENTARITE AVEC LES INTERVENTIONS DES AUTRES PTF ET COHERENCE AVEC LES INTERVENTIONS DE LA COOPERATION BELGE.....	40
3 PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE	42
3.1 OBJECTIF GLOBAL	42
3.2 OBJECTIF SPÉCIFIQUE	42
3.3 RÉSULTATS ATTENDUS.....	42
3.4 ACTIVITÉS À METTRE EN ŒUVRE	44
3.5 INDICATEURS ET SOURCES DE VÉRIFICATION	51
3.6 ACTEURS INTERVENANT DANS LA MISE EN ŒUVRE	53
3.7 ANALYSE DES RISQUES.....	53
4 RESSOURCES	57
4.1 RESSOURCES FINANCIÈRES.....	57
4.2 RESSOURCES HUMAINES	58
4.3 RESSOURCES MATÉRIELLES	58
5 MODALITÉS D'EXÉCUTION	61
5.1 PRINCIPES.....	61
5.2 CADRE LÉGAL ET RESPONSABILITÉS ADMINISTRATIVES	61

5.3	STRUCTURES D'EXÉCUTION ET DE SUIVI	61
5.4	MODALITÉS DE GESTION DE LA CONTRIBUTION BELGE	64
5.5	MÉCANISME D'ADAPTATION DU DTF	70
5.6	SUIVI ET ÉVALUATION.....	70
5.7	CLÔTURE DE LA PRESTATION.....	71
6	THÈMES TRANSVERSAUX	72
6.1	ENVIRONNEMENT	72
6.2	GENRE	73
7	ANNEXES	74
7.1	CADRE LOGIQUE	75
7.2	CHRONOGRAMME	79
7.3	TERMES DE RÉFÉRENCE DE L'ASSISTANCE TECHNIQUE LONG TERME	82
7.4	UTILISATION DE LA CONTRIBUTION DU ROYAUME DE BELGIQUE À LA DOTATION D'INVESTISSEMENT DE L'ANICT.....	84
7.5	TERMES DE RÉFÉRENCE DE L'ÉTUDE DIAGNOSTIC CONCERNANT LE FINANCEMENT DES INVESTISSEMENTS DANS LES RÉGIONS AFFECTÉES PAR LA CRISE	97

ABRÉVIATIONS

ACCM	Association des Collectivités Cercles du Mali
ARM	Association des Régions du Mali
AFD	Agence française de Développement
AMM	Association des Municipalités du Mali
ANICT	Agence Nationale d'Investissement des Collectivités Territoriales
CADD	Cellules d'Appui à la Décentralisation et la Déconcentration
CCOCSAD	Comité Communal d'Orientation, de Coordination et de Suivi des Actions de Développement
CCC	Centres de Conseil Communaux
CDI	Commissariat au développement Institutionnel
CE	Commission européenne
CFA	Communauté Financière Africaine Franc (XOF)
CGSP	Contrôle Général des Services Publics
CFCT	Centre de Formation des Collectivités Territoriales
CLOCSAD	Comité Local d'Orientation de Coordination et de Suivi des Actions de Développement
CNO	Comité National d'Orientation
CROCSAD	Comité Régional d'Orientation de Coordination et de Suivi des Actions de Développement
CPS	Cellule de Planification et de Statistique
CS	Convention Spécifique
CT	Collectivités Territoriales
CTB	Coopération Technique Belge
DAFCT	Dotation d'Appui au Fonctionnement des Collectivités Territoriales
DAT	Dotation d'Appui Technique
DCPND	Document Cadre de Politique Nationale de Décentralisation
DER	Développement Économique Régional
DGD	Direction générale pour la Coopération au développement et l'Aide humanitaire
DGECT	Dotation pour la garantie des emprunts des Collectivités Territoriales
DIC	Dotation pour les Inter-collectivités
DIN	Dotation d'investissement
DNAT	Direction Nationale de l'Aménagement du Territoire
DTF	Dossier Technique et Financier
DGCT	Direction Générale des Collectivités Territoriales
EPA	Établissement Public Autonome
FNACT	Fonds National d'Appui aux Collectivités Territoriales
KFW	Agence de Coopération Allemande
MAT	Ministère de l'Administration Territoriale

MDV	Ministère de la Décentralisation et de la Ville
MIS	Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité
OISE	Outil Informatisé de Suivi Evaluation
PACT	Programme d'Appui aux Collectivités Territoriales
PARADDER	Programme d'Appui à la Réforme Administrative, à la Décentralisation et au Développement Économique Régional
PADK2	Programme d'Appui à la Décentralisation dans la Région de Koulikoro (phase 2)
PDI	Programme de Développement Institutionnel
PDESC	Plan de Développement Economique, Social et Culturel
PSDSDN	Programme Spécial pour la Paix, la Sécurité et le Développement du Nord du Mali
PNACT	Programme National d'Appui aux Collectivités Territoriales
PNG	Politique Nationale Genre
PTF	Partenaire Technique Financier
STD	Service Technique Déconcentré
SMCL	Structure Mixte de Concertation Locale
TDRL	Taxe de Développement Régional et Local
UE	Union Européenne

RÉSUMÉ

Dans le cadre de la mise en œuvre du PIC 2009-2012, le soutien à la réforme de la décentralisation constitue un secteur de concentration prioritaire pour la coopération belgo-malienne. A ce titre, plusieurs interventions ont été formulées en 2010 et 2011 :

- Un appui institutionnel au niveau du MAT en appui au pilotage de la politique nationale de décentralisation pour un montant de 3,5M€ (2,29 milliard FCFA) ;
- La consolidation de l'état civil au Mali pour un montant d'1 M€ (656 millions FCFA) ;
- Un cofinancement avec l'Union européenne (10ème FED) pour le soutien au Développement Economique Régional des Régions du Nord (Tombouctou, Gao et Kidal) pour un montant total de 7,8 M€ (5,11 milliard FCFA) dont la contribution belge d'1,8 M€ (1,18 milliard FCFA). Ce projet a dû être résilié suite à la crise de 2012.

Une extension de l'appui belge à la décentralisation et à la déconcentration de la région de Koulikoro (qui comportait deux volets : le renforcement des capacités des Collectivités Territoriales et le soutien à leurs plans de développement via une contribution financière) pour un montant de 14 M€ (9,18 milliard FCFA) était également prévu.

En ce qui concerne cet appui, le volet de renforcement des capacités (PADK2) a fait l'objet d'une formulation séparée en 2010 pour 7 M€ (4,59 milliard FCFA).

La présente intervention concerne le second volet et portera dans un premier temps sur une **contribution financière aux investissements des Collectivités Territoriales pour un montant de 7,17 M€ (4,7 milliard FCFA)**. Cette contribution pourra être complétée dans un deuxième temps par un montant additionnel de **4,83 M€** portant ainsi le montant de l'intervention à **12 M€**. Le montant disponible initial de 7 M€ a en effet été complété par un montant additionnel de 5 M€ issu des reliquats des projets du Nord. Cette décision a été prise lors d'un Comité extraordinaire des Partenaires le 14 octobre 2013.

L'objectif global du projet est « La consolidation du processus de décentralisation et de la bonne gouvernance a contribué au développement socio-économique durable des populations du Mali ».

L'objectif spécifique est « Les Collectivités Territoriales ont des capacités d'investissement et de maîtrise d'ouvrage renforcées pour offrir des infrastructures socio-économiques pérennes aux populations ».

Pour atteindre cet objectif deux résultats intermédiaires ont été identifiés :

- Résultat 1 : Les ressources financières des CT augmentent et deviennent plus prévisibles.
- Résultat 2 : Les capacités des acteurs et les systèmes nationaux sont renforcés en vue d'améliorer le financement et la durabilité des investissements locaux.

Dans le respect des principes de la Déclaration de Paris, l'intervention a choisi de recourir tant que possible à l'utilisation des systèmes nationaux dont elle visera le renforcement.

Depuis 2011, la coopération belge s'est ainsi dotée d'une nouvelle modalité d'exécution de ses projets, davantage alignée sur les procédures nationales. Selon le manuel des procédures adopté par le Cabinet du Ministre belge de la Coopération, cette modalité « d'exécution nationale » peut être choisie si elle est motivée par une analyse approfondie des risques liés à la performance des organisations chargées de gérer directement et sous leur responsabilité la contribution belge. Après une analyse organisationnelle de l'ANICT et l'analyse des risques liés, la formulation a proposé d'allouer dans un premier temps un montant de 4.830.000 € pour le financement du Fonds National d'Appui aux Collectivités Territoriales (FNACT) géré par l'ANICT, et 2.340.000 € pour des mesures

d'atténuation des risques et de renforcement des capacités des acteurs, y compris l'assistance technique permanente.

La contribution au FNACT s'inscrit spécifiquement dans le cadre du résultat 2 du PNACT à savoir « Les ressources financières des Collectivités Territoriales augmentent et deviennent plus prévisibles ». Par ce biais, il est attendu une amélioration de l'offre de services publics aux populations.

Parallèlement, l'intervention prévoit un appui pour renforcer les capacités des différents acteurs du système en vue d'améliorer le financement et la réalisation des investissements des collectivités territoriales. Il s'agit d'appuyer les Résultats 2, 4 et 6 du Programme National d'Appui aux Collectivités Territoriales (PNACT) pour améliorer la qualité et la durabilité des investissements réalisés par les CT. De manière plus spécifique, il s'agit d'accompagner la mise en œuvre du plan d'action pour la mise en œuvre des recommandations du contrôle externe adopté par le Gouvernement malien.

La mise en œuvre de l'intervention repose sur le respect des mandats des acteurs impliqués et sur une responsabilité mutuelle. Aucune Unité de Gestion n'est prévue dès lors que la mise en œuvre du résultat 1 est confiée à l'ANICT selon son manuel des procédures et que le résultat 2 sera géré administrativement et financièrement par la CTB avec l'appui d'une assistance technique placée au sein de la Direction Générale des Collectivités Territoriales.

FICHE ANALYTIQUE DE L'INTERVENTION

N° d'intervention DGD	3008494
Code Navision CTB	MLI 09 034 11
Institution partenaire	Ministère en charge de la décentralisation exerçant la tutelle , de l'ANICT Agence Nationale d'Investissement des Collectivités Territoriales (ANICT)
Durée de l'intervention	48 mois pour l'exécution (72 mois à partir de la signature de la CS)
Date de l'intervention	2014
Contribution du pays partenaire	Contributions annuelles du Gouvernement du Mali au FNACT (ressources du Budget spécial d'investissement de l'Etat) et quote-part des collectivités territoriales pour la mobilisation des droits de tirage
Contribution belge	7.170.000 euros (+ 4.830.000 euros à engager ultérieurement)
Secteur (codes CAD)	15112 : Décentralisation et soutien aux administrations infranationales
Brève description de l'intervention	Le « projet d'appui aux investissements des Collectivités territoriales » vise le renforcement des capacités d'investissement des Collectivités Territoriales par un appui non ciblé au Fonds National des Collectivités Territoriales (FNACT) géré par l'Agence Nationale d'Investissements des Collectivités Territoriales (ANICT). Parallèlement, l'intervention prévoit un appui pour améliorer la qualité de la maîtrise d'ouvrage exercée par les Collectivités. Il s'agit spécifiquement d'appuyer les Résultats 2, 4 et 6 du Programme National d'Appui aux Collectivités Territoriales (PNACT).
Objectif global	La consolidation du processus de Décentralisation et de la bonne gouvernance a contribué au développement socio- économique durable des populations du Mali
Objectif spécifique	Les Collectivités Territoriales ont des capacités d'investissement et de maîtrise d'ouvrage renforcées pour offrir des infrastructures socio-économiques pérennes aux populations
Résultats	Résultat 1 : Les ressources financières des CT augmentent et deviennent plus prévisibles Résultat 2 : Les capacités des acteurs et les systèmes nationaux sont renforcés en vue d'améliorer le financement et la durabilité des investissements locaux

1 ANALYSE DE LA SITUATION

1.1 Stratégie Nationale

1.1.1 Cadre stratégique

La consolidation des réformes de décentralisation, déconcentration et de modernisation des finances publiques sont identifiées comme les orientations stratégiques majeures du gouvernement du Mali pour atteindre les objectifs de la stratégie de réduction de la pauvreté. Le **Cadre Stratégique pour la croissance et la réduction de la pauvreté (CSCR 2012-2017)**¹ mentionne comme un axe majeur le besoin de renforcer les capacités des collectivités territoriales pour leur permettre d'améliorer les services rendus aux populations.

La crise politico-sécuritaire qu'a connu le Mali en 2012-2013 a conduit à réaffirmer le besoin d'approfondir le processus de décentralisation et à en faire un enjeu essentiel pour la sortie de crise. La décentralisation figure ainsi comme l'un des axes prioritaires du Plan pour la Relance Durable du Mali 2013-2014 (PRED). Ce plan préparé dans le cadre de la conférence des donateurs organisée à Bruxelles en mai 2013 présente à la communauté internationale à la fois les enjeux de très court terme et les bases d'un développement équilibré du territoire, avec douze thématiques prioritaires à soutenir dont la décentralisation. Dans le cadre de la décentralisation, l'accent est notamment mis sur le besoin d'accroître les ressources financières des collectivités territoriales pour leur permettre d'exécuter correctement leurs missions. Cette augmentation des ressources passe entre autres par l'accroissement des dotations de l'Etat et l'amélioration de la fiscalité locale.

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 définit 4 priorités du processus de décentralisation:

- 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.

Une réforme institutionnelle d'envergure a également un impact sur l'environnement de la présente intervention : **le programme de Développement Institutionnel (PDI)** de 2003, couvrant une période de 10 ans et qui vise à fournir le cadre global pour assurer des progrès marquants dans les réformes sectorielles. 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 usagers²

Ce cadre stratégique est complété par le « **Programme National d'Appui aux Collectivités**

¹ République du Mali (2011), Cadre Stratégique pour la Croissance et la Réduction de la Pauvreté 2012-2017
2Ibidem, 6.

Territoriales» (PNACT). La phase III du PNACT a été approuvée par le Ministre en charge de la décentralisation et couvre la période 2010-2014.

Son objectif spécifique est d'améliorer les services rendus aux populations par les Collectivités Territoriales en vue de contribuer au développement durable de leurs Territoires. Le Programme est articulé autour de 7 résultats intermédiaires:

- 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).

Le PNACT 3 entend répondre aux enjeux qui ont été identifiés lors de l'évaluation de la phase précédente : (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**³.

Il faut noter que ces différents documents stratégiques qui forment ensemble le cadre de la décentralisation sont cohérents entre eux.

1.1.2 La décentralisation au Mali dans le contexte post-crise

La crise politico-institutionnelle et sécuritaire qu'a connue le Mali a replacé la décentralisation au cœur des priorités de l'agenda politique. L'approfondissement du processus de décentralisation constitue une priorité pour la sortie de crise. Des Etats généraux de la décentralisation ont été organisés du 21 au 23 octobre 2013 à Bamako et ont précédé la tenue des Assises Nationales sur le Nord les 1^{er}, 2 et 3 novembre 2013.

Ces Etats généraux ont notamment permis de valider et de dégager un ensemble de priorités pour l'approfondissement de la politique de décentralisation au Mali. Ces priorités s'appuient notamment sur les constats et recommandations formulées dans le cadre de forums précédents :

- le « Forum national sur la décentralisation au Mali : bilan et perspectives » organisé en juin 2011 ;
- le « Forum des Collectivités locales sur la gestion de la crise au Mali : une décentralisation immédiate et intégrale pour la sortie de crise » organisé en novembre 2012 par les Associations de Pouvoirs Locaux (APL) en collaboration avec les Ministères chargés de la Décentralisation et de la Réforme de l'Etat ;
- la conférence internationale « Ensemble pour le Renouveau du Mali » tenue à Bruxelles en mai 2013 pour discuter et valider le « Plan pour la Relance Durable (PRED) du Mali 2013-2014 ».

³ MATCL (2009), Plan National d'Appui aux Collectivités Territoriales 2010-2014, Bamako, p. 7.

Une stratégie de mise en œuvre des états généraux de la décentralisation et son plan d'action ont été élaborés en novembre 2013. Ils visent entre autres à affiner et préciser les actions programmées dans le « Plan pour la Relance Durable du Mali (PRED) ». Le plan sera également repris et précisé dans le « Programme National d'Appui aux Collectivités Territoriales (PNACT) » qui doit être révisé en 2014.

Les actions à mener dans le cadre de cette stratégie sont structurées autour de trois axes stratégiques :

Axe 1 : Mettre la Région au centre du développement économique, social et culturel, en faisant d'elle le lieu de mise en cohérence des planifications nationale et locale

Il s'agit de faire de la régionalisation une nouvelle opportunité pour la refondation de l'Etat, en faisant de la région le moteur du développement économique, social et culturel. La Région assurera les équilibres entre les territoires par la création de pôles de développement valorisant les ressources et potentialités locales.

Axe 2 : Améliorer la Gouvernance au niveau régional et local pour une meilleure délivrance des services aux citoyens

La décentralisation constitue un puissant levier pour renforcer la démocratie, prévenir et gérer les conflits, et améliorer la fourniture des services de base aux populations. Parmi les actions à mettre en œuvre, il s'agira de renforcer les capacités techniques et la collaboration entre les différents acteurs (tutelle, services techniques, collectivités territoriales, secteur privé, société civile), de mettre en œuvre le plan d'action du contrôle externe des investissements des collectivités territoriales et inscrire dans les priorités des autorités de tutelle la problématique du suivi et du contrôle des investissements des CT dans le but de réduire les risques fiduciaires.

Axe 3 : Donner aux Collectivités Territoriales les moyens financiers pour accomplir leurs missions

Indépendamment d'une meilleure mobilisation des ressources internes notamment en ce qui concerne les impôts locaux et les autres taxes assimilées, il s'agit d'accroître les dotations budgétaires aux collectivités territoriales de manière substantielle. La création d'une dotation d'urgence au profit des collectivités territoriales situées dans les zones affectées par une longue absence de l'Etat est également envisagée. Enfin, il est prévu une évaluation des mécanismes de financement des Collectivités Territoriales. Dans ce cadre, la stratégie rappelle l'importance de veiller au respect des principes d'alignement et d'harmonisation de l'aide publique au développement en ce qui concerne les ressources destinées aux Collectivités Territoriales.

1.2 L'impact de la crise

La crise politique, institutionnelle et sécuritaire n'a pas trop altéré le fonctionnement des structures de l'Etat au niveau central (notamment ministère en charge de la décentralisation, ANICT). En revanche, elle a eu un impact sur le fonctionnement des services de l'Etat dans les zones concernées par le conflit. La crise a ainsi provoqué le repli des responsables et des agents des services administratifs vers les zones sécurisées, et entraîné la dégradation des bâtiments publics et des services sociaux de base. Elle a eu pour conséquence une dégradation des conditions de vie des populations en perturbant le fonctionnement de l'école, en altérant l'offre de soins, l'accès à l'eau des populations et le ravitaillement en produits alimentaires. Tous ces facteurs, combinés avec la perturbation des activités économiques et l'arrêt des projets d'appui ont abouti à une aggravation de la pauvreté. Une analyse détaillée des dommages causés par le conflit est en cours de réalisation par le gouvernement.

En vue de rétablir les conditions minimales de vie dans les zones libérées, le gouvernement a élaboré un Programme de Développement Accéléré des Régions du Nord.

Le Programme a été structuré en cinq axes stratégiques prioritaires :

- Axe 1 : retour de l'Administration et de la sécurité et cohésion sociale ;
- Axe 2 : développement rural, sécurité alimentaire et environnement ;
- Axe 3 : relèvement économique ;
- Axe 4 : accès aux services sociaux de base ;
- Axe 5 : infrastructures de développement et mines.

Le programme vise notamment à opérationnaliser le Plan pour la Relance Durable du Mali (PRED) dans les zones affectées par la crise. Dans ce cadre, les Collectivités Territoriales sont appelées à jouer un rôle fondamental dans : la gestion des actions de secours humanitaires, l'organisation du retour et de la réinstallation des populations déplacées et réfugiées, la réactivation des services de base, le suivi des actions de réinsertion socioéconomique des populations, la programmation et la maîtrise d'ouvrage des actions de développement prévues au niveau local. Elles doivent intégrer les priorités du Programme de Développement Accéléré des Régions du Nord dans leurs plans de développement économique, social et culturel (PDESC).

Toutefois, le retour de l'administration⁴ et de la sécurité est un préalable indispensable pour leur permettre de jouer ce rôle.

1.3 Dispositif institutionnel de la décentralisation et les dispositifs d'appui à la mise en œuvre de la réforme

1.3.1 Acteurs et institutions

Le paysage institutionnel de la décentralisation au Mali se caractérise au niveau central par l'existence de plusieurs structures chargées de la promotion, de l'accompagnement et du suivi du processus de décentralisation. Il s'agit notamment :

- du Ministère de la décentralisation et de la ville qui gère la Direction Générale des Collectivités Territoriales (DGCT)⁵, l'Agence Nationale d'Investissement des Collectivités Territoriales (ANICT) et le Centre de Formation des Collectivités Territoriales (CFCT)..
- du Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité qui gère la direction générale de l'administration du territoire (DGAT) et l'inspection de l'intérieur.
- du Commissariat au Développement Institutionnel (CDI) rattaché à la primature qui gère le Programme de Développement Institutionnel (PDI) comprenant un volet de consolidation de la décentralisation et de renforcement de la déconcentration ;
- du Haut Conseil des Collectivités (HCC) qui est une institution constitutionnelle de représentation des collectivités décentralisées au niveau national dotée d'un pouvoir consultatif

⁴ Pour rapidement adresser le retour de l'Administration, le Gouvernement vient de programmer, sur Budget National, le financement d'un Projet d'Urgence (période 2013-2014) pour la Réhabilitation d'Infrastructures dans les Régions affectées par la crise, pour un montant total de 25,381 milliards de FCFA qui sont repartis comme suit : Région de Ségou : 271 325 000 FCFA ; Région de Mopti : 3 931 985 000 FCFA ; Région de Tombouctou : 6 620 097 000 FCFA, Région de Gao : 8 369 770 567 FCFA ; Région de Kidal : 6 187 469 867 FCFA . Ces financements sont destinés à la réhabilitation/reconstruction des infrastructures et à l'acquisition des équipements et de la logistique pour l'Administration de commandement et certains services déconcentrés de l'Etat. Sur le montant de 25,381 milliards de FCFA, pour l'année 2013, 11 milliards de FCFA sont déjà inscrits au Budget d'Etat.

⁵ Devenue Direction Générale par décret signé en septembre 2011.

En plus de ces structures qui participent à la définition et au pilotage de la politique nationale, d'autres structures de concertation jouent un rôle majeur, telles que :

- le Comité de Suivi de la Réforme de l'Etat (CSRE) ;
- la Commission Interministérielle de Pilotage des Transferts de Compétences et de Ressources ;
- le Comité National d'Orientation des Appuis Techniques aux Collectivités Territoriales (CNO) ;
- le Comité National des Finances Locales ;
- le Panel de la décentralisation et du développement institutionnel, un cadre de dialogue entre les autorités maliennes et les PTF sur les réformes publiques, qui se réunit périodiquement ;
- les associations regroupant les élus locaux et régionaux pour la défense des intérêts des collectivités décentralisées que sont : l'Association des Municipalités du Mali (AMM), l'Association des Collectivités Cercles du Mali (ACCM) et l'Association des Collectivités Régions du Mali (ACRM).

Au niveau territorial, la décentralisation se traduit par 761 Collectivités Territoriales élues (depuis 1999) au niveau des régions (8), des cercles (49) et des communes (703) auxquelles la constitution de 1992 a reconnu le droit de s'administrer librement.

La mise en place de la Fonction Publique des Collectivités Territoriales est venue compléter le cadre de pérennisation de la réforme en garantissant un statut et une carrière à certaines catégories de personnel des Collectivités Territoriales décentralisées.

1.3.2 Dispositifs d'appui

La réforme de décentralisation prévoit depuis son origine un double dispositif d'appui :

1.3.2.1 Appui technique et assistance conseil aux collectivités

Un **dispositif technique** transitoire avait été mis en place dès 1999 pour appuyer les Collectivités Territoriales au travers d'un réseau de 46 Centres de Conseil Communaux (CCC) couvrant l'ensemble du territoire. Ce dispositif financé par de nombreux PTF a été maintenu jusque fin 2007 et remplacé par un dispositif qui s'appuie aujourd'hui sur quatre types d'acteurs (prévus par la législation) :

- Les services techniques déconcentrés de l'Etat mis à disposition pour l'appui-conseil aux CT (à travers des pôles de services⁶) ;
- Les services techniques propres aux Collectivités Territoriales ;
- Les services techniques des structures de coopération inter-collectivités (services techniques communs) ;
- Les prestataires privés.

Le Gouvernement du Mali vise donc un renforcement de la déconcentration et une meilleure organisation des services techniques déconcentrés par les représentants de l'Etat. Plusieurs évolutions et projets de décrets sur des évolutions institutionnelles sont en cours tel que le décret portant charte de la déconcentration et la discussion sur l'évolution dans les découpages administratifs. 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

⁶ 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.

de ressources, ce dispositif n'est pas encore entièrement opérationnel.

1.3.2.2 Appui financier et transfert des ressources financières aux Collectivités

Le **dispositif de financement** durable pour permettre aux Collectivités Territoriales de bénéficier d'une capacité d'investissement et d'exercer leurs compétences, 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) est régi par un manuel de procédures approuvé. Selon le manuel de procédures, le FNACT est alimenté par des dotations budgétaires et des subventions spéciales de l'Etat, des contributions des PTFs, des apports des Collectivités Territoriales, des produits financiers générés par les dépôts à terme, des dons et des legs⁷. Jusqu'à présent, ce sont les deux premières sources qui ont alimenté le FNACT. Il s'agit d'ailleurs d'une des plus grandes menaces pesant sur la crédibilité du processus de décentralisation. En effet, il ressort des informations de la base de données de l'ANICT qu'en 2008 et 2009 les subventions cumulées allouées aux Collectivités Territoriales s'élèvent à 50 997 048 810 FCFA dont 93,21% provenaient des partenaires techniques et financiers extérieurs tandis que la part du financement national ne s'élève qu'à 6,79%. Ce ratio s'est maintenu en 2010 et 2011. Pour l'exercice 2012, le contexte de crise et de suspension des aides publiques au développement ne permet pas d'avoir des données significatives. En 2013 et 2014, la part des ressources du FNACT provenant des PTF reste prépondérante si l'on considère qu'une part significative des ressources provenant du budget de l'Etat provient de l'aide budgétaire (UE principalement).

1.3.3 Etat du transfert des compétences et des ressources de l'Etat aux Collectivités Territoriales

Malgré les décrets fixant les détails des **compétences transférées** de l'Etat aux Collectivités Territoriales en matière d'éducation, de santé et hydraulique (rurale et urbaine), qui ont été adoptés depuis 2002 ; l'effectivité des transferts aux collectivités demeure une difficulté majeure du processus de décentralisation en cours.

En dehors des Ministères de l'Eau, de la Santé, de l'Education, et du Développement social et du Ministère de l'Administration Territoriale pour les compétences qui avaient été automatiquement transférées lors de la mise en place des collectivités en 1999 (état civil, recensement, police administrative et judiciaire, élaboration et adoption des budgets et des comptes ; etc.), rares sont les ministères qui ont engagé les tâches de définition du détail des compétences à transférer aux Collectivités Territoriales. Le Ministère de l'Agriculture a entamé une réflexion sur le transfert de compétences relatives aux activités agricoles à partir de la Loi d'Orientation Agricole. Celui en charge de l'environnement et de l'assainissement vient d'adopter un décret fixant les détails des compétences transférées en matière d'assainissement, d'eau et de contrôle des pollutions et des nuisances.

Bien que l'instruction du Premier Ministre relative à la mise en œuvre des transferts de compétences et des ressources de l'Etat aux Collectivités Territoriales⁸ et la mise en place d'une Commission

⁷ ANICT (2008), Manuel des procédures de l'ANICT. Tome 2, article I.1.1.

⁸ N°08-0003 du 21 novembre 2008

interministérielle de pilotage de ces transferts soient la preuve d'une véritable volonté politique, la concrétisation de ce dispositif reste difficile. Selon l'évaluation faite en 2009⁹, seuls trois Ministères disposent d'un plan triennal de transferts: le Ministère de l'Energie et de l'Eau, le Ministère de l'Industrie, des Investissements et du Commerce et le Ministère de l'Economie et des Finances. Les Ministères de la Santé et celui de l'Education disposent d'un plan triennal de transferts élaboré préalablement à l'instruction mais dont l'actualisation n'est pas finalisée.

Bien que des Cellules d'Appui à la Décentralisation / Déconcentration (CADD) aient été créés dans la plupart des ministères et leurs responsables nommés, ces cellules manquent pour la plupart des moyens nécessaires.

Concernant les **transferts des ressources**, une évolution importante a eu lieu en 2010 avec, pour la première fois depuis le début du processus, la décentralisation opérationnelle d'une grande partie du budget de l'éducation aux Collectivités Territoriales.

En ce qui concerne les **ressources financières**, seuls les Ministères en charge de la Santé et de l'Education ont signé des conventions avec l'ANICT pour le financement des infrastructures et des équipements de santé et d'éducation (PRODESS, PISE II) par les collectivités locales.

Le transfert des **ressources humaines** s'est concrétisé par un recensement des agents de l'Etat mobilisables pour les Collectivités Territoriales pour les Ministères de l'Energie, de l'Eau, de la Santé et de l'Education en vue de leur rattachement effectif à la fonction publique territoriale. De nouveaux recrutements sont également intervenus courant 2011, portant le nombre total des fonctionnaires des collectivités à plus de 30 000. Un concours de recrutement pour la fonction publique territoriale a été effectué en novembre 2013 pour le recrutement de nouveaux personnels dans le secteur de l'éducation.

Pour le Ministère du Développement Rural, les recensements restent à finaliser dans le cadre de l'inventaire des ressources humaines des ministères du secteur rural prévu dans le cadre du PASAOP.

En ce qui concerne la **dévolution des biens**, les transferts sont en cours pour les Ministères de l'Energie et de l'Eau (618 adductions d'eau potable, puits modernes et forages transférés à des communes), le Ministère de la Santé (les centres de santé communautaire et les centres de santé de référence) et le Ministère de l'Education (les écoles de premier cycle et de second cycle). Il faut préciser que les infrastructures et équipements réalisés sur les fonds sectoriels à travers l'ANICT sont intégrés d'emblée dans le domaine des Collectivités Territoriales.

1.4 L'ANICT

L'ANICT est un « Établissement Public à caractère Administratif » (EPA), créé par loi en 2000, au service des **Collectivités Territoriales (CT)**. La Direction générale de l'ANICT est rattachée au MDV et est dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière.

1.4.1 Mission

L'ANICT a pour mission de gérer les subventions affectées à la réalisation des investissements locaux entrepris sous la maîtrise d'ouvrage des CT. A ce titre, elle est chargée de :

1. Recevoir et allouer aux CT les subventions destinées à la réalisation de leurs investissements, en tenant compte de leur degré de développement ;

⁹ MATCL, DGCT, Rapport sur la mise en œuvre de l'instruction n°08-0003/PM-RM du 21 Novembre 2008 relative au transfert des compétences et des ressources de l'Etat aux Collectivités Territoriales, Rapport annuel 2009, Bamako, Mai 2010

2. Aider les Collectivités Territoriales à développer les services de proximité rendus à leurs administrés par la réalisation d'équipement ;
3. Inciter les Collectivités Territoriales à développer la mobilisation de leurs ressources propres ;
4. Garantir les prêts contractés par les Collectivités Territoriales pour le financement de leurs investissements ;
5. Assurer la péréquation entre les différents budgets d'investissement des communes.

L'ANICT n'est pas une agence d'exécution, c'est le partenaire financier des Collectivités Territoriales qui demeurent le maître d'ouvrage des investissements et équipements dont elles demandent le cofinancement à l'Agence. L'ANICT prend toutes les dispositions utiles pour que les ressources publiques qu'elle alloue aux Collectivités Territoriales soient bien utilisées par celles-ci¹⁰.

1.4.2 Structure Organisationnelle

Le **Conseil d'Administration** est l'organe de pilotage stratégique de l'ANICT. Il est présidé par le Ministre du MAT et est composé de 12 membres (administrateurs) représentant la DGCT, la DNAT, le Trésor et les différentes CT (en partie à travers l'Association des Municipalités du Mali, l'Association des Collectivités Cercles du Mali, l'Association des Collectivités Régions du Mali et le District de Bamako). Les PTF assistent aux réunions du CA à titre d'observateurs.

En général, le conseil d'administration se réunit deux fois par an lors d'une session « budgétaire » où le budget de fonctionnement de l'ANICT et le budget du FNACT sont approuvés (premier trimestre de l'année), et lors d'une deuxième réunion technique où le rapport technique et financier de l'année précédente est présenté (début du deuxième semestre).

Le CA est assisté par deux commissions spécialisées qui ont pour mission de donner des conseils et avis techniques dans leur domaine de compétence. Il s'agit de :

- La commission « comptes et budgets »
- La commission « stratégie et suivi-évaluation »

L'ANICT dispose d'une **Direction Générale** au niveau national et d'antennes au niveau régional et au niveau du district de Bamako. Les **antennes régionales** de l'ANICT exercent leurs attributions sous la tutelle du CROCSAD (Comité Régional d'Orientation, Coordination, et Suivi des Actions au Développement), placé sous la présidence du Gouverneur de la Région. Elles ont pour rôle de notifier à chaque collectivité ses droits et conditions de tirage, de suivre la répartition de l'enveloppe régionale selon les critères fixés au niveau national, de veiller au versement des subventions en temps opportun pour le règlement rapide des prestataires et d'assurer le suivi et le compte rendu des activités ou de l'utilisation des fonds.

1.4.3 Budget de l'ANICT

L'État malien et les PTF ont **transféré** 128 milliards de FCFA (**195 M€**) aux CT au cours des dix dernières années (2001-2009) qui ont servi au financement de **11.800 projets**. Des fonds d'appui budgétaire éducation (depuis 2007) et santé (depuis 2008) ont également été mis à disposition via l'ANICT. De ce fait, l'offre de financement de l'ANICT a considérablement évolué au cours de ses onze années d'existence, **de 7.7M€ en 2001 à 42M€ en 2010**. Toutefois en 2011, les droits de tirage ont connu une tendance à la baisse (-45%), liée à la diminution de l'Appui Budgétaire Sectoriel- éducation et à l'annonce tardive des engagements d'abondement de certains PTF. Cette tendance à la baisse

¹⁰ Source Site internet de l'ANICT.

s'est poursuivie en 2012 avec un budget prévisionnel de **15.529.540.970 FCFA**¹¹ (**23,6Mio€**), budget déclaré caduc suite à la suspension de la coopération financière des PTFs (excepté Lux Développement), et l'annulation du budget spécial d'investissement de l'Etat du Mali dont émane les appuis accordés à l'ANICT. L'année 2013 a consacré la reprise progressive des activités de coopération des PTFs. Ainsi, le projet de budget pour l'année 2013, approuvé par le Conseil d'Administration de l'Agence est évalué à **22.994.888.333 FCFA**, soit **35Mio€**. Cette offre de financement est répartie comme suit :

- les ressources d'origine intérieure pour **12.213.616.060 FCFA**, soit **18,6Mio€**. Il s'agit plus précisément des appuis émanant du budget d'Etat qui inclut notamment la contribution de l'UE estimée à **7,5 milliards** de FCFA (y compris les frais d'agence), soit **11,4Mio€**, dans le cadre du State Building Contract¹². Ces ressources enregistrent une progression de 15,57% par rapport à 2012 ;
- les ressources d'origine extérieure pour **10.781.272.273 FCFA**, soit **16,4Mio€**, constituées des financements, hors appui budgétaire, issus des PTFs. Les principaux bailleurs sont les Pays-Bas (5 milliards FCFA, soit 7,6Mio€), le Luxembourg (1.845.530.273 FCFA, soit 2,8Mio€) ; la KfW (3.935.742.000 FCFA, soit 6Mio€). Ces ressources enregistrent une progression de 117,30% par rapport à 2012.

La Loi de finances 2014 adoptée par ordonnance prévoit d'allouer 14,8 milliards de FCFA à l'ANICT, y compris les appuis budgétaires.

En moyenne, la contribution de l'État malien ne dépasse pas 10% des ressources du FNACT, le reste provenant des contributions des PTF soit sous forme d'appui budgétaire ou de projet.

En intégrant les fonds sectoriels, l'ANICT propose aujourd'hui un mécanisme rassemblant deux types de financement distinct : les **allocations** et les **transferts**.

Depuis 2011, l'ANICT s'est également vue confier la mise en œuvre du Programme Spécial pour la Paix, la Sécurité et le Développement du Nord du Mali » (PSPSDN)¹³. Ce programme est mis en œuvre avec l'appui technique de l'ANICT, le Directeur Général et l'Agent Comptable de l'ANICT sont respectivement Coordinateur et Gestionnaire. Ce programme doit être clôturé prochainement.

1.4.3.1 FNACT

Le Fonds National d'Appui aux Collectivités Territoriales (FNACT) a été créé en 2007 dans le but d'harmoniser les modalités de constitution et de gestion des différents fonds d'appui aux CT à travers un dispositif juridique cohérent et efficace pouvant embrasser l'ensemble des besoins des CT et plus seulement les investissements. La gestion financière et comptable du FNACT est assurée par l'ANICT. Il est composé de plusieurs « guichets ».

La loi de finance fixe chaque année les montants des ressources de l'État et des partenaires techniques et financiers destinés aux différents guichets (ou dotations) du FNACT :

- Dotation d'Investissement des Collectivités Territoriales (**DIN**) destinée au financement des

¹¹ Note de présentation du projet de budget 2013 de l'ANICT

¹² Le Contrat d'Appui à la Consolidation de l'Etat au Mali est un appui budgétaire général ayant pour objectif d'accompagner le gouvernement dans la mise en œuvre du Plan de relance 2013-2014. Il vise notamment à appuyer le retour de l'administration décentralisée et la remise en état des services sociaux de base dans le Nord du pays à travers des fonds mis à disposition de l'ANICT par le biais du FNACT. Outre l'appui budgétaire pour un montant de 220 M€, des mesures d'accompagnement d'un montant de 5 M€ sont prévues pour appuyer la mise en œuvre des réformes dans les différents secteurs. En ce qui concerne la décentralisation, l'appui fourni à l'ANICT doit permettre notamment d'accompagner les actions de l'agence pour le financement des investissements des CT dans le Nord.

¹³ La Belgique a contribué également à ce programme dans le cadre d'une coopération déléguée avec le Danemark

investissements réalisés sous maîtrise d'ouvrage des Collectivités Territoriales, à la péréquation des ressources entre CT, et au financement des opérations techniques nécessaires à la réalisation et au contrôle de la qualité desdits investissements.

- Dotation d'Appui Technique (**DAT**), destinée au financement des actions d'animation et de coordination de la décentralisation au niveau national, ainsi qu'aux actions de renforcement des capacités techniques des CT (capacités en formation, gestion et maîtrise d'ouvrage).
- Dotation de Garantie des Emprunts des Collectivités Territoriales (**DGECT**) destinée à financer les emprunts des Collectivités Territoriales autorisés dans les conditions prévues par le Code des Collectivités Territoriales
- Dotation d'Appui au Fonctionnement des Collectivités Territoriales (**DAFCT**) destinée à contribuer au renforcement et au financement du fonctionnement des Collectivités Territoriales.
- Dotation pour l'Inter Collectivité (**DIC**) destinée au financement d'activités menées dans le cadre de l'inter collectivité.

Début 2010, seules deux dotations (la DIN et la DAT¹⁴) étaient alimentées et opérationnelles. Le projet de budget 2013 de l'ANICT indique que toutes les dotations sont abondées : 77,35% des ressources du FNACT (hors frais ANICT) sont destinés à la DIN, 7,19% à la DAT, 7,66 % à la DFCT, 0,72 % à la DIC et 2,15 % à la DGECT. Néanmoins, la dotation emprunt des collectivités bien qu'étant abondée n'est pas encore opérationnelle en raison du fait que la dotation initiale apportée par l'état est jugée insuffisante¹⁵ pour financer le mécanisme de garantie des emprunts des collectivités.

Les ressources du FNACT d'origine extérieure (hors appui budgétaire) sont directement mises à la disposition de l'ANICT par les PTF à travers des conventions financières de mise à disposition. Ces accords précisent « le » ou « les » guichets, le secteur d'intervention et éventuellement les CT bénéficiaires. Au total, l'ANICT gère une dizaine de conventions spécifiques avec ses partenaires.

A leur niveau, les Collectivités Territoriales doivent quant à elles fixer chaque année dans leur budget les montants des ressources destinées aux différents fonds, en fonction des droits de tirage qui leur ont été alloués. Les ressources de chaque guichet sont mobilisables par la signature d'une convention de financement entre l'ANICT et la structure bénéficiaire.

1.4.3.2 Droits de tirage

Détermination des droits de tirage

L'octroi des subventions aux collectivités Territoriales est basé sur un système de redistribution des ressources aux CT fondé sur un **indice synthétique de péréquation** à partir de quatre critères. :

- La population de la Collectivité Territoriale ;
- Le degré d'éloignement de la collectivité par rapport aux centres d'approvisionnement ;
- L'indice de pauvreté communale déterminé par l'Observatoire du Développement Humain Durable ;
- La mobilisation de ressources fiscales calculée sur le taux de recouvrement de la Taxe de Développement Régional et Local pour les Communes.

Le manuel des procédures mentionne également trois indices relatifs à la gouvernance: i) nombre de session trimestrielle ordinaires tenues, ii) nombre de procès-verbaux de sessions trimestrielles

¹⁴ DAT depuis 2010 seulement.

¹⁵ Rapport de l'évaluation organisationnelle de l'ANICT

ordinaires transmis à la tutelle et iii) la période de transmission des comptes administratifs de l'années N-2 par rapport au 31 mars de l'année N-1.

Les valeurs de tous ces indices sont fournies à l'ANICT par différentes institutions nationales ou régionales: l'Observatoire du Développement Humain Durable, la Direction Générale des Collectivités Territoriales, et les services de la Direction Nationale du Trésor et de la Comptabilité Publique. Ce n'est pas l'ANICT qui calcule les indices mais c'est elle qui applique la formule de péréquation sur la base des données transmises, en appliquant le Manuel de Procédures. Le Manuel de Procédures de l'ANICT Tome 2 décrit dans sa section 3 « Modalités et critères d'allocation des ressources de la dotation » la méthode de calcul de la péréquation: « *l'indice synthétique de péréquation est calculé par la moyenne arithmétique des indices pondérés. Le Conseil d'Administration détermine le coefficient à affecter à chaque indice* ».

L'ANICT applique la péréquation aux fonds d'affectation libre (fonds généraux) c'est-à-dire les fonds qui ne sont pas ciblés pour un certain secteur ou une certaine région (voire une Collectivité Territoriale). Ces fonds sont minoritaires au sein du FNACT¹⁶, raison pour laquelle l'ANICT fait ensuite un ajustement de ses « droits de tirage théoriques ». En effet, au moment de la répartition des droits de tirage par CT, l'ANICT propose un cadre qui reflète d'abord ses engagements avec les PTF. Elle applique les conventions de financement et cible les fonds par région, cercle ou secteur. L'ANICT essaie donc de compenser, avec les fonds généraux, pour les collectivités qui n'ont pas reçu de droits de tirage ciblés (par secteur ou région). Ceci constitue un exercice complexe pour tenter d'équilibrer les allocations ciblées par les PTF et les secteurs, avec « les droits de tirage théoriques » que le système de péréquation aurait assignés.

Publication des droits de tirage

Les droits de tirage sont approuvés par le Conseil d'administration de l'ANICT au plus tard au premier trimestre de l'année civile qui les communique dès que possible aux CT.

En 2011, les droits de tirage ont été publiés en mars 2011 ce qui représente une forte amélioration, comparé aux années précédentes (mai 2010 et juillet 2009). En revanche, en 2013, en raison de la crise et de l'engagement tardif de la plupart des PTFs, les droits de tirage ont été publiés seulement en août.

Il reste encore un délai important entre la publication officielle et la communication réelle aux Collectivités territoriales. Entre l'impression et l'envoi des droits de tirage aux antennes, puis des antennes vers les Collectivités Territoriales, dont certaines très éloignées, les droits de tirage sont effectivement connus par certaines CT au mois de juin.

Mobilisation des droits de tirage

La date limite d'**engagement** du droit de tirage est le 30 novembre. Les CT, maîtres d'ouvrage des équipements et infrastructures, ont environ 6 mois pour « valider » leurs demandes de cofinancement à l'ANICT. Ceci représente peu de temps pour finaliser les dossiers de financement, lesquels comprendront, entre autres, la passation du marché public et l'étude de faisabilité. L'analyse du bilan financier de la DIN fait apparaître un taux de réalisation de 95% sur la période 2001-2011, ce qui atteste de la capacité de mobilisation des droits de tirage par les collectivités territoriales. Le taux de mobilisation de la DAT est évalué à 86% pour la période 2008-2011.

Pour la **mobilisation** de la Dotation pour Investissement (DIN), les CT élaborent un dossier de requête de financement accompagné notamment de leur Plan de Développement Economique, Social et Culturel (PDESC), d'une étude de faisabilité, des contrats de marché dûment signés et enregistrés auprès des services compétents, de la preuve du versement de la contrepartie CT exigée pour le

¹⁶ Selon la Note Synthèse de l'Étude sur la Fongibilité, en 2010 les fonds généraux (non ciblés) représentaient 16% du FNACT.

financement du projet et de tout document attestant l'autorisation de la collectivité à investir sur le site¹⁷.

Le contrôle technique des antennes régionales de l'ANICT valide la **recevabilité** des projets d'investissements soumis au financement de l'ANICT. Elles vérifient que les investissements faisant objet d'une demande de financement répondent aux critères établis, et doivent s'assurer de la validité des études de faisabilité.

Les projets pré-approuvés par les antennes régionales de l'ANICT sont alors soumis pour **validation** du CROCSAD qui vérifie l'opportunité de l'investissement, et qu'il soit inclus dans le plan de développement de la CT.

Une « **convention administrative de financement** » est signée par l'ANICT et la CT pour chaque projet accepté. Un 1^{er} transfert de 45% du montant total de la contribution allouée est effectué après la signature de ladite convention.

L'antenne régionale de l'ANICT informe et envoie copie de l'**ordre de virement** au receveur municipal ainsi que les instructions du dossier afin que le receveur effectue les démarches financières et administratives adéquates pour l'exécution du marché. Les antennes régionales de l'ANICT sont responsables **du suivi de la bonne exécution** des travaux avant d'autoriser les virements de la 2^{ème} et 3^{ème} tranche¹⁸.

L'ANICT devrait pouvoir assumer une évaluation à posteriori de l'utilisation des investissements réalisés et un suivi d'avancement des investissements ou d'utilisation des infrastructures réalisées.

Mise en œuvre des droits de tirage

Le président de l'organe exécutif d'une CT est l'**ordonnateur du budget** de ladite collectivité : c'est le Maire au niveau de la commune, le Président du Conseil de cercle pour le niveau cercle et le Président du Conseil Régional pour la CT Région.

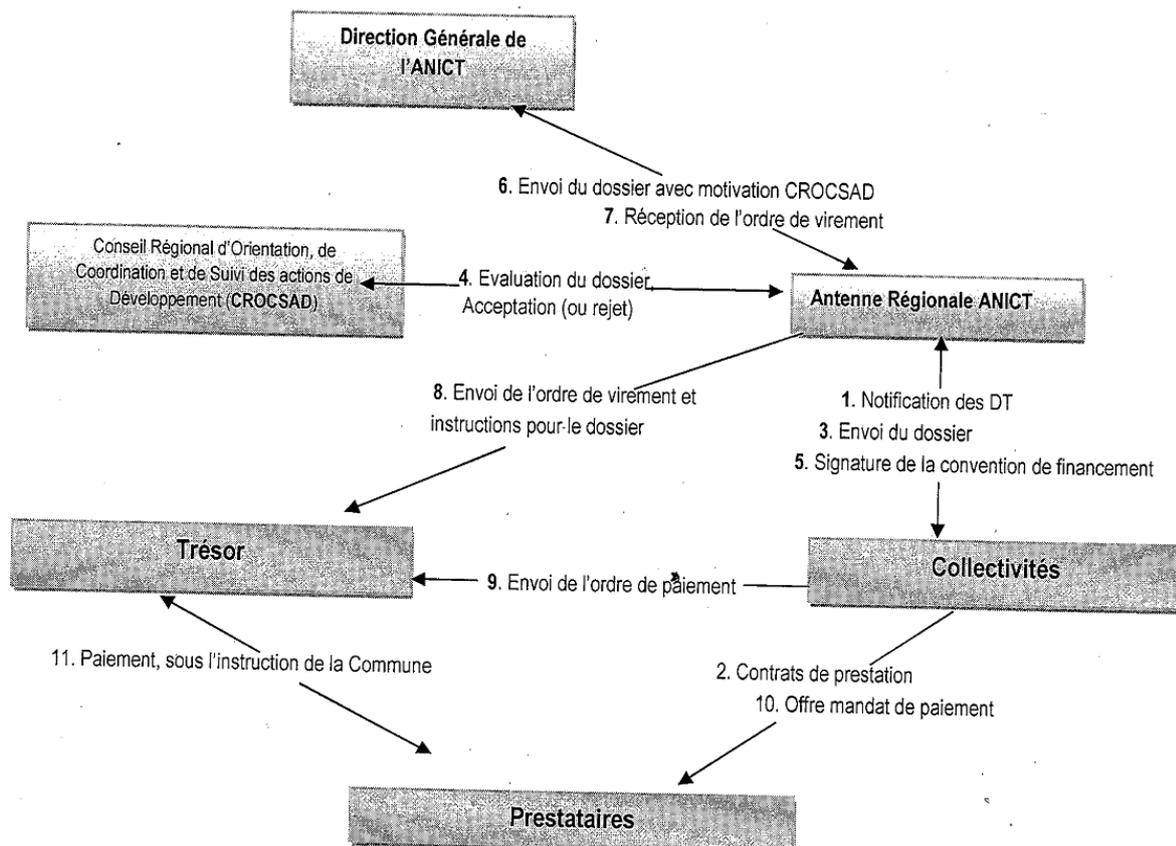
Un comptable public du Trésor est chargé de **recouvrer les recettes et d'exécuter les dépenses**, de poursuivre la rentrée de tous les revenus de la collectivité ainsi que d'acquitter les dépenses ordonnancées. Le comptable public au niveau des communes est appelé « receveur municipal », et est appelé « payeur » au niveau du cercle.

Chaque CT a un compte ANICT ouvert dans les écritures du trésorier-payeur de la région concernée. Le trésorier payeur de la région **mouvemente tous les comptes des CT** de son ressort. Le compte de chaque CT est crédité du montant de ses droits de tirage mobilisés et du montant de la contrepartie exigée par la convention de financement. Il est débité, par le trésorier-payeur, des montants correspondants aux règlements des prestataires de services commis par les CT.

En résumé, le processus **d'exécution de ces dépenses** à travers l'ANICT est le suivant :

¹⁷ Le système est légèrement différent pour la Dotation d'Assistance Technique Les CT doivent développer un Plan Triennal d'Appui Technique pour y accéder. Les CT doivent développer un Plan Triennal d'Appui Technique pour y accéder.

¹⁸ Le 2^{ème} transfert de 35% du montant total de la contribution est mis à disposition après justification de 75% de la 1^{ère} tranche. Finalement, une 3^{ème} tranche de 20% restant est envoyée après justification totale du deuxième transfert et réception provisoire des travaux.



1.4.4 L'ANICT et les Partenaires Techniques et Financiers

La structure du budget du FNACT montre qu'il est extrêmement dépendant des financements extérieurs (voir ci-dessus).

Les PTF abondent le FNACT suivant les objectifs assignés à leurs projets et programmes, il en résulte trois types d'affectation des ressources :

- Une affectation des ressources avec ciblage géographique
- Une affectation de ressources sectorielles
- Une affectation libre, non ciblée, des ressources

Parmi les partenaires importants de l'ANICT, on trouve :

- La **KfW** dont le soutien important à l'ANICT s'est concrétisé avec le PACT. La troisième phase du PACT couvre la période 2011-2013 pour un montant de 15 M€. Elle comprend notamment une dotation de 10.45M€ pour le financement des droits de tirage pour l'investissement à travers le FNACT, un fond d'entretien de 2 M€ également mobilisé à travers le FNACT, et 2.25 M€ d'appui stratégique pour la mise en œuvre du PNACT (y compris l'assistance technique et des mesures d'accompagnement). La KfW accorde une grande importance au sujet de l'entretien et maintenance des infrastructures financées par le FNACT.
- L'**UE** est présente essentiellement via l'aide budgétaire générale (State-Building Contract). L'un des critères de décaissement correspond à l'abondement du FNACT par le budget de l'Etat. Il est également prévu une assistance technique à l'ANICT.
- **LUX DEV** qui a ciblé son aide (15,54M€) sur 2 régions Ségou et Sikasso tout en passant par le système central de l'ANICT. LuxDev a mis en place un système de «maîtrise d'ouvrage assistée» avec les Collectivités Territoriales à travers des unités de gestion.
- **Les Pays-Bas** dans le cadre du Projet d'Appui au renforcement des capacités d'intervention des services de santé dans la zone tampon.

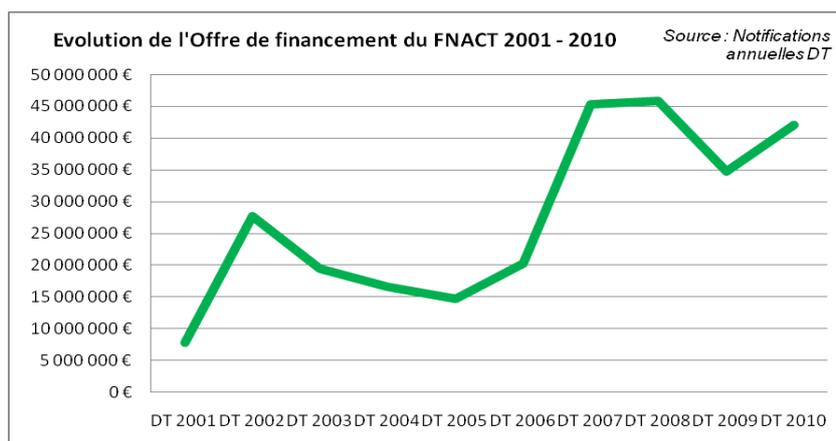
Depuis 2011, une réflexion a été entamée, en concertation avec les PTFs, sur des aspects clés du FNACT, notamment sur les droits de tirage, la qualité des investissements et l'impact du ciblage géographique et/ou sectoriel sur la logique initiale d'attribution des fonds et sur le principe de péréquation qui le sous-tend¹⁹. L'Agence Nationale d'Investissement des Collectivités Territoriales (ANICT) a mené en septembre 2010 une étude relative à **la fongibilité des ressources du FNACT**, afin d'élaborer un argumentaire à l'attention des Partenaires Techniques et Financiers sur la situation actuelle du FNACT où l'on observe que la forte proportion de fonds spécifiques tend à remettre en cause le principe de péréquation qui devrait prévaloir dans la répartition des ressources allouées aux Collectivités. Les principaux enseignements de cette étude sont résumés ci-après.

1.4.4.1 Ciblage des fonds mis à disposition des CT

Si l'offre de financement a effectivement progressé de manière significative au cours des 10 dernières années, elle doit également être appréciée au regard de la structure des ressources (en particulier celles mises à disposition par les PTF). En effet, il faut noter que l'accroissement des ressources

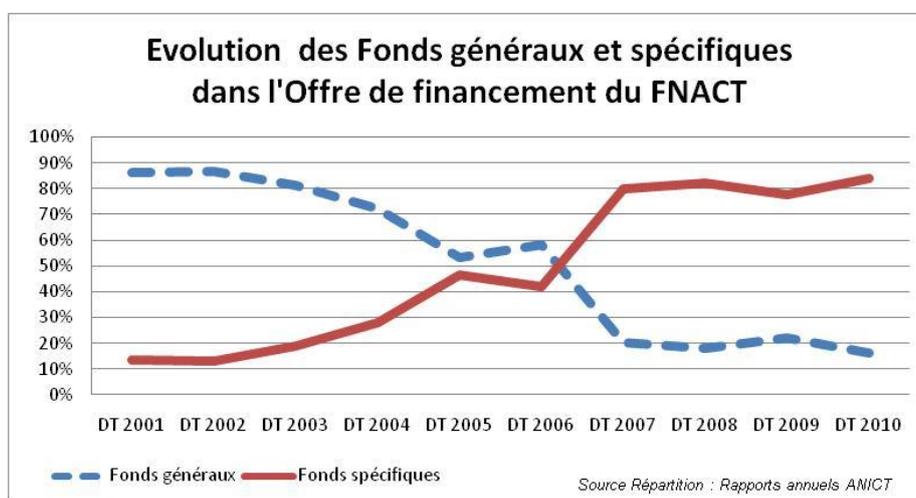
¹⁹ Voir pour ces différents éléments: ANICT (octobre 2009), Termes de Références pour l'étude relative à la fongibilité des ressources du fonds national d'appui aux CT ; Ministère du Développement social de la solidarité et des personnes âgées et fonds des Nations Unies pour l'Enfance (2009), Analyse budgétaire des communes: capacité de mobilisation des ressources et financements des initiatives locales. Rapport provisoire, décembre 2009.

prises à disposition des CT est effectif comme le montre le tableau ci-dessous.²⁰



Sa répartition et son utilisation ont en revanche connu des évolutions plutôt contre performantes par rapport aux objectifs initiaux (voir ci-dessous). A l'origine, conformément à la philosophie qui sous-tendait la création du FNACT, les fonds destinés aux investissements des Collectivités Territoriales étaient mis à leur disposition, libres de toute affectation, et répartis entre elles selon des indices de péréquation définis au préalable.

Toutefois, au fil du temps, et pour des raisons qui leur sont propres (sectorielles, historiques, géographiques, politiques, etc.) les PTF ont abondé le FNACT avec des ressources de plus en plus spécifiques de sorte que les fonds généraux libres d'affectation – initialement majoritaires – ne constituent plus qu'environ 20% de l'offre de financement totale. Il faut noter que la Coopération belge fait partie de ces PTF qui ont collaboré avec l'ANICT en ciblant ses fonds géographiquement au moyen de conventions spécifiques entre les projets²¹ et l'ANICT.



Cette situation entraîne un certain nombre de conséquences pour les différents acteurs:

Pour les Collectivités Territoriales:

²⁰ La diminution des ressources du FNACT enregistrée en 2009 est dû à un retard dans les décaissements de plusieurs appuis provenant des PTF.

²¹ Le volet d'investissement du projet PADK 1 dans la région de Koulikoro a été entièrement mis en oeuvre au moyen de conventions avec l'ANICT pour les 33 CT de la zone d'intervention mais d'autres collaborations, de moins grande envergure ont eu lieu dans le cadre d'autres projets.

- Le Plan de Développement Economique, Social et Culturel (PDESC) perd de sa pertinence par rapport aux priorités fixées par la CT ;
- La capacité de prise de décision du maître d'ouvrage est limitée ;
- L'insuffisance des fonds généraux à répartir entre les CT limite le financement d'investissements structurants, répondant pourtant aux priorités des CT ;
- En cas de défaillance d'un PTF, les investissements prévus ne peuvent être réalisés (spécialisation des fonds).

Pour l'ANICT:

- Dans le calcul des droits de tirage, l'ANICT ne peut pas appliquer les critères de péréquation prévus par les textes, à la majorité des ressources : si les Droits Théoriques reflètent à titre informatif la répartition des ressources selon les critères de péréquation prévus, les Droits Réels, quant à eux, reflètent la répartition des ressources selon les critères des PTF, la péréquation étant partiellement appliquée aux ressources restantes ;
- L'ANICT doit répondre à toutes les contraintes de procédures des PTF (comptables, financières, multiplicité et parfois redondance, notamment pour les audits) ;
- Le flux de trésorerie est perturbé par les délais nécessaires au renouvellement des ressources, notamment dû aux conditionnalités posées par les PTF.

Pour les partenaires:

- Les PTF choisissent les secteurs et zones d'intervention selon leurs priorités ;
- L'outil financier FNACT répond à leurs propres procédures (dérogations au Manuel dans le cadre des conventions spécifiques avec l'ANICT) ;
- Le suivi de l'utilisation des fonds de chaque PTF est aisé ;
- La visibilité et la traçabilité de l'aide est assurée.

Il ressort de ces constats que la situation actuelle est surtout « favorable » aux PTFs. Dans certains cas, toutefois, cette situation peut entraîner des conséquences positives pour les collectivités territoriales, même si c'est pour de mauvais motifs. En effet, le ciblage des fonds (qu'il soit géographique et/ou sectoriel) est un avantage puisque des CT moins « performantes », selon les indices synthétiques de péréquation, peuvent quand même bénéficier d'un apport substantiel. En effet, en examinant les droits de tirage 2009, il a été constaté que, sur les 761 Collectivités Territoriales, 33 % sont bénéficiaires de fonds spécifiques (hors secteurs Education et Santé) d'au moins 1 partenaire. Parmi elles, 4% bénéficient même d'un appui spécifique de plus d'un partenaire. 45% de ces CT, pourtant peu performantes selon leur Indice Synthétique de Péréquation²², perçoivent ainsi des DT additionnels auxquelles elles n'auraient pas eu droit.

On comprend dès lors que le critère de performance entrant dans le calcul de la péréquation est ainsi doublement remis en cause et ne permet plus la mise en œuvre de mécanismes incitatifs en raison de:

- La faiblesse des fonds à répartir ;
- L'intervention territoriale d'un PTF qui peut être contre-productive puisqu'elle n'est pas liée aux critères de performance des CT établis par l'Etat.

1.4.4.2 Réflexion concertée sur l'avenir du FNACT

Le Gouvernement du Mali a entamé un processus de réflexion sur les ressources mises à disposition des Collectivités Territoriales à travers le FNACT qui respecte les principes de la Déclaration de Paris, les politiques nationales et en prenant en considération certaines contraintes sectorielles des PTF.

Sur base de la philosophie initiale, l'Etat du Mali et les partenaires doivent respecter les mécanismes

²² Parmi les 251 CT qui bénéficient de fonds spécifiques d'au moins 1 PTF (29 CT sont même ciblées par plus d'1 PTF), 45% disposent d'un ISP inférieur à la moyenne des CT de la même Région)

du FNACT afin qu'il réponde à sa vocation initiale qui est de répondre aux besoins d'investissement des Collectivités Territoriales de manière équitable.

Plusieurs scénarios²³ qui permettent l'augmentation significative des fonds généraux et qui sont basés sur une meilleure prise en compte des critères de performance des CT dans la répartition des allocations sont envisagés et comparés dans les recommandations de l'étude de fongibilité.

Une recommandation importante et urgente de l'étude de fongibilité est la mise en place d'un « groupe de travail FNACT » composé de tous les acteurs (donc incluant les PTF dont le poids dans l'offre de financement est prépondérant et sans l'engagement desquels aucune amélioration n'est possible) comme cadre de dialogue politique concerté se concentrant sur les problématiques spécifiques au FNACT. Ce groupe de travail doit permettre la définition d'une position commune sur les principes et les options de fonctionnement du FNACT afin de permettre une répartition efficace, équitable et transparente des ressources.

Malheureusement, la crise de 2012 n'a pas permis de faire aboutir ce dialogue. De leur côté, les PTF, à travers le Groupe Thématique « Décentralisation & Développement Institutionnel » (GT-DDI) ont relancé une réflexion sur le financement des collectivités territoriales. Une enquête a été menée auprès des différents PTFs travaillant avec l'ANICT afin de recueillir leur opinion et d'envisager des voies d'amélioration. Cette enquête a permis d'établir un certain nombre de constats et de propositions qui doivent être maintenant discutés avec le partenaire malien. Les principaux constats portent sur les missions de l'ANICT et le fonctionnement du dispositif, notamment en ce qui concerne les procédures de mobilisation et de suivi de l'exécution des ressources du FNACT.

1.5 Qualité des investissements sous maîtrise d'ouvrage des CT

Le PNACT III porte, dans le cadre du résultat 4, sur la durabilité et l'utilité des services publics offerts par les CT aux populations. Plusieurs activités sont proposées pour l'amélioration de la qualité des services fournis qui reposent sur une meilleure synergie entre les acteurs concernés (formalisée dans le cadre de « contrats d'objectifs » portant sur l'amélioration de la qualification et de la disponibilité des acteurs de l'appui technique aux CT pour la maîtrise d'ouvrage de leurs projets).

Malgré cela, les acteurs de la décentralisation au Mali reconnaissent unanimement²⁴ les faibles capacités des CT en ce qui concerne la maîtrise d'ouvrage. Plusieurs mesures sont actuellement à l'étude pour améliorer cet état de fait.

1.5.1 Maîtrise d'ouvrage

Dans le cadre du renforcement des capacités des Collectivités Territoriales en matière de maîtrise d'ouvrage, la DGCT est responsable de l'amélioration du cadre réglementaire applicable aux CT. Bien que cette dernière ait pris des dispositions²⁵ et qu'elle contribue à l'élaboration des outils de renforcement de capacités élaborés par le CFCT en la matière, la marge de progrès reste importante.

L'enjeu de l'appui conseil de l'Etat au niveau des CT réside dans la performance du dispositif d'appui technique aux CT et dans celle de la déconcentration des services techniques et des ressources de l'Etat et dans la définition des modalités d'exercice des appuis techniques offerts aux CT. Le décret N°

²³ A la lumière de l'expérience du fonds commun développé en Tanzanie pour le financement des administrations locales (the Local Government Development Grant System), 3 scénarios indicatifs ont été développés, leurs avantages et inconvénients explicités sur base d'une simulation (calculée sur les DT 2009).

²⁴ Cf. supra : recommandations rapport général du Forum National sur le bilan perspectives de la décentralisation au Mali.

²⁵ Décision n°0143/DGCT du 16 novembre 2010 fixant pour les Collectivités Territoriales les dispositions particulières applicables aux marchés publics de travaux, de fournitures et de services d'un montant inférieur à 25 millions de FCFA et de prestations intellectuelles d'un montant inférieur à 15 millions de FCFA.

96-084/P-RM détermine les conditions et les modalités de mise à disposition des Collectivités Territoriales des services déconcentrés de l'Etat. Cependant, la procédure qui doit être appliquée par les Collectivités Territoriales reste lourde et peu souple. En effet, l'article 6 du décret précise que les mises à disposition sont faites via la rédaction d'un calendrier annuel d'intervention. Ensuite, chaque requête de mise à disposition retenue dans le cadre de cette réunion annuelle doit faire l'objet d'une convention de mise à disposition.

Par ailleurs, la tutelle administrative sur les Collectivités Territoriales doit être renforcée. Conformément au Résultat 6 du PNACT III, une étude sur l'exercice de la tutelle des CT a été réalisée par le Ministère de l'Administration Territoriale en juin 2011, sous le pilotage de l'Inspection de l'Intérieur et financée par le PACT²⁶. Cette étude a conduit à l'élaboration d'un plan de renforcement de la tutelle qui doit maintenant être mis en œuvre.

Les institutions de tutelle et de contrôle interne et externe existantes²⁷ au Mali sont aujourd'hui insuffisamment préparées pour garantir le contrôle souhaité sur les investissements financés au niveau décentralisé par les autorités maliennes elles-mêmes et par les PTF. Dans ce cadre, la Commission européenne a financé une « **mission de contrôle externe** » de long terme pour évaluer et améliorer la qualité de la dépense du FNACT. Le contrôle externe porte sur :

- La régularité des procédures d'attribution des marchés ;
- La qualité de réalisation et ;
- Sur la réalité du service rendu²⁸.

La mission a commencé en février 2009 et devait finir en juillet 2011. En raison des résultats de la mission en termes d'amélioration de la chaîne de dépense publique mais également parce qu'elle a permis de susciter et dynamiser un dialogue entre les différents acteurs (ministère de tutelle, ANICT, Trésor, CT et PTF), il a été décidé de prolonger la mission jusqu'en janvier 2014.

Les constats de la mission de contrôle externe mettent en évidence que la capacité de contrôle interne de la chaîne de dépense publique (au niveau décentralisé) et la qualité de maîtrise d'ouvrage des CT restent insatisfaisantes. Les infrastructures financées ne répondent pas toujours aux normes techniques requises. Une raison évoquée par les acteurs porte sur le non-respect des procédures de passation et de suivi des marchés. La qualité des réalisations est médiocre, et les CT sont parfois obligées d'entreprendre des travaux de réparation avant la fin de vie « technique » des infrastructures. Selon les conclusions du rapport 2012, une part importante des ouvrages visités présentait des défauts de construction (en raison de la mauvaise qualité / absence d'études techniques) et n'étaient pas entretenus²⁹. Ainsi, le contrôle et le suivi des réalisations ont été jugés insuffisants pour 69% des ouvrages. Le rapport qualité/prix est inférieur à la moyenne pour 33% des ouvrages et 17% des ouvrages terminés sont non utilisés et/ou non fonctionnels.

La mission de contrôle externe a émis une série de recommandations pour les différents acteurs concernés : CT, ANICT, DGCT, etc. Ces recommandations ont fait l'objet d'un **Plan d'Action** qui a été approuvé par le Conseil des Ministres fin décembre 2010.

²⁶ Ministère de l'Administration Territoriale et des Collectivités Locales, Etude sur l'exercice de la tutelle des Collectivités Territoriales, juin 2011. Conformément aux termes de référence, l'étude a été réalisée par un groupe d'experts regroupant quatre cadres des services centraux du Ministère de l'Administration Territoriale et des Collectivités Locales.

²⁷ La tutelle sur les Collectivités Territoriales, l'inspection de l'Intérieur, la division du contrôle de la direction nationale du Trésor et de la comptabilité publique, l'inspection des Finances, la section des comptes de la Cour Suprême, le contrôle général des services publics, et le Vérificateur Général.

²⁸ TdR Mission de Contrôle Externe des Investissements des Collectivités Territoriales, financement FED - mai 2011

²⁹ SOCOTEC, Rapport 2012 de la mission de contrôle externe

Les recommandations de la mission de contrôle externe, reprises dans le Plan d'action, portent sur:

- Une meilleure comptabilisation des quotes-parts qui doivent être apportées par les CT. Avec notamment l'annulation du financement en cas de versement de la quote-part par un tiers ;
- La mise en place d'un cadre des dépenses à moyen terme (CDMT) sur 3 ans pour une meilleure prévisibilité des fonds d'investissement ;
- Le recrutement d'1 bureau d'études au niveau de chaque Cercle pour réaliser les études techniques de faisabilité et de suivi de réalisation (mesure déjà mise en place dans chaque cercle pour la mobilisation des DT 2011) ;
- Le renforcement du rôle et des responsabilités des Services Déconcentrés dans le cadre de l'appui-conseil aux Collectivités Territoriales et dans l'exercice de la tutelle ;
- Une meilleure répartition des tâches entre la Direction Générale et les antennes de l'ANICT, avec notamment un complément en personnel technique au niveau des antennes (mesure déjà réalisée) ;
- Le renfort du contrôle de la passation des marchés publics auprès des CT par les services du Ministère des finances et du MAT ;
- Un renforcement des capacités des CT à travers des formations sur les aspects financiers, les marchés publics et les procédures de l'ANICT ;
- Affectation de 5% de la DIN aux entretiens et responsabilisation des exploitants des ouvrages à leur bon fonctionnement.

Il est à noter dans le cadre de la présente intervention que l'ANICT a, pour sa part, réagi aux recommandations du contrôle externe qui sont de son ressort et a créé une division suivi et évaluation des réalisations. Elle a également recruté des ingénieurs supplémentaires au niveau des antennes régionales pour améliorer le contrôle technique. Ces ingénieurs travaillent sur l'amélioration de la qualité de la planification et de la mise en œuvre des infrastructures.

D'autre part, l'Agence a prévu de recruter des bureaux de contrôle pour renforcer le système de contrôle des investissements financés pour les collectivités territoriales. Le recrutement de ces bureaux devrait permettre de renforcer le contrôle et le suivi des réalisations et permettre ainsi d'améliorer la qualité des investissements financés pour les CT.

Dans son rapport 2012, la mission de contrôle externe note que la mise en œuvre d'une partie des recommandations a abouti à des améliorations qui sont traduites par l'évolution positive de plusieurs indicateurs. Cependant la crise de 2012/2013 a ralenti la mise en œuvre des activités du plan d'action.

1.5.2 Entretien et maintenance des investissements

Bien que l'entretien des infrastructures ne figure pas explicitement dans les actions du PNACT III, la durabilité des investissements est directement fonction de leur entretien. Une recommandation importante du contrôle externe vise l'entretien et la maintenance des infrastructures.

Plusieurs mesures ont déjà été décidées en la matière. En particulier, l'ANICT a introduit dans la DIN 2010 une affectation obligatoire à la prise en charge de l'entretien des ouvrages qui ont minimum trois ans.

Une évolution récente doit être notée avec la loi votée en 2011 pour permettre l'affectation d'un pourcentage de la TVA affectée au FNACT pour augmenter le fonds d'entretien. Les textes d'application sont attendus.

Par ailleurs, la réforme de la fiscalité en cours envisage une taxe sur le foncier qui pourrait être affectée à l'entretien des investissements.

La DGCT a élaboré en septembre 2011 des termes de références pour une étude concernant

l'amélioration de l'entretien et de la maintenance des investissements des CT qui ont été validés³⁰. Cette étude financée dans le cadre de l'appui belge au MAT n'a pas encore été réalisée en raison de la suspension des activités du programme suite à la crise. La reprise de la coopération doit permettre de financer l'étude qui devra déboucher sur :

- La proposition d'un plan de maintenance générale par secteur de compétence transférée (santé, éducation, hydraulique) ;
- Des propositions d'actions concrètes pour la mise en place d'un dispositif national de planification, d'estimation des coûts d'entretien, de financement et de suivi de l'entretien des infrastructures ;
- Des propositions relatives à la mise en place d'un dispositif (local) de mise en œuvre de l'entretien des investissements des CT ;
- Des projets de textes réglementaires régissant les deux dispositifs ;
- Des outils correspondants pour la mise en œuvre effective de ces dispositifs ;
- La proposition d'un mécanisme de suivi et de contrôle de ces mesures.

La KfW a alloué plus de 2.4M€ de son nouveau programme PACT III à l'entretien des investissements. Ce montant est mis à disposition de l'ANICT et réservé d'une part pour des études et actions de renforcement des capacités, et d'autre part pour la création d'un fond d'entretien et de maintenance au sein du FNACT.

1.5.3 Autres dimensions de la qualité des réalisations

Le rapport final de l'assistance technique perlée chargée du suivi, de l'évaluation et de la capitalisation du PADK 1 effectué en 2009 relève que les CT doivent posséder les connaissances nécessaires pour assurer toutes les étapes de la maîtrise d'ouvrage des réalisations. Il est également crucial qu'elles mettent en place des procédures de gestion de ces investissements qui assurent la valorisation des services offerts. Lors des missions effectuées sur le terrain par l'évaluateur, les CT se sont exprimées sur les étapes de la maîtrise d'ouvrage pour lesquelles elles éprouvent des difficultés. Parmi celles-ci, on trouve le choix des investissements, leur localisation, la sélection de prestataires pour appuyer l'élaboration des dossiers ANICT, le montage de ces dossiers de financement, la mobilisation et la gestion des ressources, la sélection de prestataires pour la construction, le contrôle des travaux, les réceptions provisoires et définitives mais également la **mise en exploitation** de ces investissements.

A titre d'exemple, dans le secteur de l'hydraulique, l'article 2 du décret de 2002 fixant le détail des compétences transférées en matière d'hydraulique rurale et urbaine précise que la commune recrute les exploitants chargés du fonctionnement des infrastructures d'alimentation en eau potable et exerce le contrôle et le suivi des structures agréées pour la gestion des infrastructures d'alimentation en eau potable. Dans ce contexte, il est prioritaire de renforcer les capacités des communes dans le recrutement, le suivi et le contrôle de ces marchés de services très techniques.

Par ailleurs, la dimension de l'**accueil** des citoyens dans ces services publics nouvellement offerts est un point d'attention majeur, d'ailleurs identifié dans le PNACT III par la nécessité de développer un esprit de service « public-client » et une culture de résultat pour les prestations de services publics en termes d'accessibilité, de qualité et de délai.

³⁰ Termes de références, draft septembre 2011, DGCT

1.6 Cadre sectoriel de coordination, de suivi et de dialogue

Plusieurs structures et mécanismes de coordination peuvent être identifiés au niveau sectoriel.

1.6.1 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. Ce dernier existe depuis 2005³¹ et 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 est également envisagée.

Pour piloter le dispositif d'appui technique, des comités locaux et régionaux et un comité national d'orientation (CLO, CRO et CNO) avaient été mis en place. Ces comités avaient pour mission de promouvoir la synergie entre les différents intervenants aux différentes échelles du territoire. Ils ont ainsi servi d'espaces de concertation, de partage et de suivi des actions des Collectivités Territoriales à travers les indicateurs PARAD. Ils ont aussi aidé à la concertation autour de la mise en œuvre du Programme National d'Appui aux Collectivités Territoriales. Avec la disparition du dispositif CCC en décembre 2007, les CRO et les CLO ont été transformés en Comité d'Orientation, de Coordination et de Suivi des Actions de Développement. Ainsi, il a été mis en place selon les niveaux :

- les Comités Régionaux d'Orientation, de Coordination et de Suivi des Actions de Développement (CROCSAD) au niveau régional,
- les Comités Locaux d'Orientation, de Coordination et de Suivi des Actions de Développement (CLOCSAD) au niveau du cercle ;
- les Comités Communaux d'Orientation, de Coordination et de Suivi des Actions de Développement (CCOSAD) au niveau communal.

Le CNO, pour sa part, a été maintenu au niveau national comme organe consultatif chargé de coordonner, orienter, suivre et évaluer les appuis techniques. Il sert d'outil de pilotage de certains programmes d'appui à la décentralisation et de développement institutionnel. Il sert aussi d'espace d'échanges entre les acteurs nationaux sur les questions liées à la décentralisation en général et aux collectivités locales en particulier.

Le **Conseil d'Administration de l'ANICT** est composé de 9 représentants des élus et de 3 représentants de l'Etat. Il approuve annuellement le budget de l'ANICT (opérationnel et de fonctionnement), notamment la répartition des droits de tirage repris dans le manuel de procédures de l'ANICT relatif au FNACT (cf. supra).

Afin de **suivre l'évolution et les performances des Collectivités Territoriales**, la DGCT s'est dotée d'un dispositif de suivi évaluation appelé Outil Informatisé de Suivi Evaluation (OISE). La base de données OISE a été opérationnelle au niveau de tous les cercles et régions du Mali et constitue un élément essentiel de suivi et de pilotage des Collectivités Territoriales et plus spécifiquement des communes. Elle intègre des données portant sur les caractéristiques physiques de celles-ci, les informations sur les élus locaux, les appuis techniques et les formations, les PDESC et investissements réalisés, le personnel communal, la tenue des sessions des conseils, l'élaboration et l'exécution des budgets, y compris en matière de recettes budgétaires prévues et recouvrées. En plus de ces données, la base comporte aussi des informations sur le dispositif de la tutelle et les services

³¹ 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.

techniques, les prestataires et les partenaires des collectivités.

La gestion de la Base OISE a été assurée par les CCC de 2005 à 2007 dans le cadre du dispositif technique d'appui aux Collectivités Territoriales. A la disparition de ceux-ci en 2007, sa gestion a été transférée aux services déconcentrés de l'Etat par une instruction ministérielle. Ce transfert n'ayant été accompagné d'aucune formation appropriée, le fonctionnement de cette base n'est plus que partiel. Actuellement, les données nécessaires sont collectées auprès des Préfets sur papier et saisies dans la base de données au niveau de la DGCT.

1.6.2 Dialogue et coordination entre PTF

Il existe au Mali, un montage institutionnel complet de la coordination de l'aide avec la mise en place d'un secrétariat de l'harmonisation de l'aide (SHA³²) 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 rattachées à ce cadre général de coordination.

Le groupe thématique « Décentralisation & Développement Institutionnel » 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. La coopération allemande assure actuellement le rôle de chef de file sur base de termes de référence élaborés et discutés par et avec l'ensemble des PTF appartenant au groupe.

Dans le cadre de ce groupe, une réflexion est actuellement menée sur le FNACT et les possibles voies d'amélioration du dispositif.

1.6.3 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'ARM (Association des régions du Mali), l'ACCM (Association des collectivités cercles du Mali) et la société civile. Le Ministre en charge de l'Administration territoriale et le Ministre en charge de la Réforme de l'Etat coprésident le Panel qui est organisé sur une base semestrielle.

En outre, le gouvernement du Mali et les partenaires au développement ont signé un arrangement - cadre relatif aux appuis budgétaires (actualisé en juillet 2011) dans lequel s'inscrit un arrangement spécifique, signé en 2009 entre le Mali et l'UE, 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 également d'un cadre de dialogue entre partenaires maliens et PTF.

Enfin, les PTFs sont invités comme observateurs aux réunions du Comité National d'Orientation, et il en va de même au niveau régional et local ainsi qu'au Conseil d'administration de l'ANICT et ses commissions (telle la commission « suivi-évaluation »).

Suite aux recommandations de la revue Sectorielle de 2011, il a été convenu de créer un « cadre partenarial de l'ANICT ». Il s'agit d'un cadre informel qui devrait permettre de partager les décisions d'arbitrage budgétaire avec les PTFs, notamment pour optimiser les ressources des PTF en matière d'allocation et d'efficacité des fonds. Ce cadre n'est pas encore opérationnel. Par ailleurs, suite aux

³²C'est un organe interministériel présidé par le Ministère des Finances (Arrêté n°07-1486/MEF-SG du 12 juin 2007

recommandations de l'étude de fongibilité, un groupe de travail sur l'avenir du FNACT doit être mis en place afin de mener un dialogue concerté sur l'évolution de ce dernier.

Il convient de noter que le fonctionnement de ces différents dispositifs a été fortement altéré par la crise et la suspension de la coopération. La reprise progressive de la coopération en 2013 doit permettre de réactiver les différentes structures de dialogue et de concertation. La partie belge sera représentée au sein de ces différents structures par la CTB et/ou l'Ambassade de Belgique. La CTB suivra plus particulièrement les questions techniques liées à la mise en œuvre de l'intervention alors que l'Ambassade participera au dialogue sur les politiques.

1.7 Contexte de l'utilisation des systèmes nationaux: Gestion des finances publiques au Mali

La Gestion des finances publiques au Mali est également marquée par d'ambitieuses réformes, dont les évaluations régulières montrent des progrès constants même si des inquiétudes relatives au contrôle interne et externe notamment, demeurent.

1.7.1 Programme des réformes de la gestion des Finances Publiques

Après avoir atteint le point d'achèvement dans le cadre de l'Initiative PPTTE Renforcée en 2004, le Gouvernement du Mali s'est engagé à poursuivre les réformes des finances publiques. En effet, les bailleurs avaient souhaité que l'accent soit mis sur la consolidation du processus de réformes de la GFP en s'appuyant sur une série de diagnostics et audits menés entre 2003 et 2005 qui avaient mis l'accent sur les faiblesses relatives à la qualité de préparation et d'exécution du budget de l'Etat, au système de passation des marchés publics, au suivi des dépenses financées par les ressources extérieures et aux fonctions de contrôle.

Dès 2005, le Mali a adopté en Conseil des Ministres un **plan d' Action Gouvernemental pour l'Amélioration et la Modernisation de la gestion des finances publiques** (PAGAM/GFP). Ce programme constitue le volet « Finances Publiques » du Programme de Développement Institutionnel (PDI) qui s'inscrit lui-même dans le Cadre Stratégique pour la Croissance et la Réduction de la Pauvreté (CSCR).

Le 1^{ère} phase du PAGAM/GFP (2006-2010) a permis d'enregistrer des progrès notables, en particulier dans les domaines de la réforme du système de passation des marchés publics, de l'interconnexion des services de la chaîne des dépenses, de la préparation du budget, de la poursuite de l'élargissement et la maîtrise de l'assiette fiscale et de la formation des acteurs impliqués dans la gestion des finances publiques. Toutefois, de nombreux défis demeuraient, notamment dans le domaine du contrôle juridictionnel.

Une 2^{ème} phase du PAGAM/GFP (2011-2015) a donc été préparée dans le but d'achever, de consolider et d'approfondir l'ensemble des réformes du système de gestion des finances publiques engagées depuis 2005, afin d'atteindre les objectifs du CSCR et ceux fixés dans le cadre des normes internationales admises en matière de gestion des finances publiques. Il est à noter que l'un des axes d'intervention de cette 2^{ème} phase vise le renforcement de la déconcentration et décentralisation.

En dépit de certaines difficultés rencontrées, des progrès ont été réalisés en 2011, première année de mise en œuvre du PAGAM/GFP II, avec les bonnes performances des recettes fiscales, l'amélioration du circuit des dépenses, le renforcement de la gestion de la comptabilité de l'Etat à travers l'opérationnalisation de l'Application intégrée de la comptabilité de l'Etat (AICE).

En 2012, la crise survenue au mois de mars a entraîné une réduction très importante des budgets et considérablement entravé la réalisation des activités. Il est à noter que le tarissement de l'aide

extérieure a particulièrement affecté les collectivités territoriales avec une réduction drastique des financements de l'ANICT.

1.7.2 Fiabilité du système de gestion des Finances Publiques (PEFA)

Un premier exercice PEFA (Public Expenditure and Financial Accountability) a été mené fin 2006 qui a permis d'établir une situation de référence pour apprécier les résultats des réformes sur la performance du système de gestion des finances publiques.

Cet exercice a permis d'établir que le Mali dispose d'un système de GFP relativement fiable et que de façon globale, le Mali se situe dans la moyenne des pays qui ont fait l'objet d'une telle évaluation. Les principales faiblesses constatées par le rapport PEFA concernent notamment : (i) le suivi de l'exécution budgétaire sur les périodes infra annuelles à tous les stades de la dépense, le suivi des instances de paiement et la consolidation des comptes financiers, (ii) les instruments et procédures de contrôle internes et externes.

Un nouvel exercice mené en 2010 a montré une évolution clairement positive : par rapport aux 28 indicateurs liés à la qualité de la gestion des finances publiques du Gouvernement Malien, 23 (soit 80%) ont enregistré des progrès parfois considérables. 4 indicateurs (soit 15%) sont restés stables (surtout dans le domaine de vérification externe). Un seul indicateur concernant l'efficacité des contrôles des états de paie est légèrement en baisse (de B+ à B). Le point faible reste donc la surveillance et la vérification externe.

2 ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Le contexte actuel du Mali se caractérise par une **situation de fragilité**. La crise récente a mis en exergue la faiblesse de l'Etat et l'impossibilité de couvrir les besoins des populations sur l'ensemble du territoire national. Dans ce type d'environnement, l'intervention doit veiller à ne pas exacerber les causes de la crise et contribuer autant que ce peut à apporter des solutions.

En lien avec les préconisations de la coopération belge dans les situations de fragilité³³, l'intervention s'articulera autour des orientations suivantes :

- Elle visera à renforcer la légitimité de l'Etat et sa capacité d'action en renforçant les structures et les systèmes nationaux ;
- Elle s'alignera sur les priorités nationales en terme de développement en ayant pour préoccupation de promouvoir un développement équilibré et inclusif sur l'ensemble du territoire ;
- Elle veillera à la complémentarité avec les autres interventions de la coopération belge et les interventions des autres PTF.

Ces orientations s'alignent sur les principes d'intervention édictés dans la Déclaration de Paris et ceux du *New Deal* pour les interventions dans les Etats fragiles.

Ces principes d'intervention sont déclinés ci-après.

2.1 Alignement sur la stratégie et sur les procédures nationales

Le programme identifié dans le PIC 2009-2012 est constitué de 5 interventions distinctes³⁴ qui, toutes, contribuent à la mise en œuvre des axes majeurs de la réforme de décentralisation et de déconcentration tels qu'ils sont identifiés dans le PNACT III dont l'objectif spécifique est d'améliorer les services rendus aux populations par les CT en vue de contribuer au développement durable de leurs territoires.

2.1.1 Alignement sur la stratégie : PNACT

L'objectif spécifique défini pour la présente intervention cible explicitement les investissements effectués par les CT dans le but d'offrir un service public durable et de qualité à leurs populations. Pour atteindre cet objectif spécifique, une contribution à l'atteinte des résultats 2 (augmentation et prévisibilité des ressources financières des CT), 4 (qualité des services publics rendus) et 6 (renforcement de la tutelle) du PNACT constitue le cadre de référence pertinent pour la mise en œuvre de l'intervention. Ces priorités sont reprises dans la stratégie de mise en œuvre des états généraux de la décentralisation et son plan d'action élaborés en novembre 2013.

Financement et qualité de la maîtrise d'ouvrage sont les deux éléments indispensables à l'amélioration et la durabilité des services publics offerts aux populations. Si l'on considère que 2/3 des ouvrages réalisés sous maîtrise d'ouvrage communale présentent des défauts de construction et ne sont pas entretenus, on comprend que l'augmentation des dotations disponibles doit nécessairement s'accompagner d'un effort soutenu pour améliorer les capacités de maîtrise d'ouvrage des CT.

³³ Coopération belge au développement, Note stratégique pour les situations de fragilité, 11 janvier 2013

³⁴ Projet d'appui institutionnel au MATCL et phase 2 du PADK démarrés au premier semestre 2011, appui au développement économique régional (DER) des Régions du Nord démarré au dernier trimestre 2011, projet d'appui à l'Etat Civil formulé en 2011 et la présente intervention.

En conséquence, la présente intervention a retenu de travailler simultanément sur ces deux aspects (concrétisés par deux résultats distincts), en accordant une attention particulière au suivi des progrès réalisés, tant sur la gestion de la dépense publique que sur la qualité de celle-ci (qualité des investissements réalisés).

La présente intervention contribuera à renforcer le système de financement des CT et les capacités des acteurs chargés d'appuyer et d'encadrer la maîtrise d'ouvrage des CT.

Les leçons apprises dans le cadre de la présente intervention devront être valorisées et capitalisées à l'attention des acteurs en charge du pilotage, de la mise en œuvre et du suivi du PNACT. Toutes les activités décrites sont reprises des plans d'action nationaux. Aussi, il n'a pas été prévu d'unité de gestion spécifique pour l'intervention.

Le schéma ci-dessous rappelle à quels axes stratégiques contribue chacune des interventions financées dans le cadre de la Coopération belgo-malienne pour les années 2009-2012.

Appuis au niveau central	Résultats du Plan d'action de la politique nationale	Appuis au niveau périphérique
	Les populations participent davantage à la gestion de leurs Collectivités Territoriales (Résultat 1)	<u>Activité 2 du R1 PADK 2</u> : améliorer la redevabilité et le contrôle des acteurs
<u>Activités du R1 de l'appui au FNACT</u> : les ressources financières des CT augmentent et deviennent plus prévisibles <u>Activités du R2 de l'appui au FNACT</u> : les capacités des acteurs et les systèmes nationaux sont renforcés en vue d'améliorer le financement et la durabilité des investissements locaux	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)	
<u>Activités du R2 de l'appui au FNACT</u> : Les capacités des acteurs et les systèmes nationaux sont renforcés en vue d'améliorer le financement et la durabilité des investissements locaux <u>Activités R2 PAI MAT</u> : Les capacités techniques de la DGCT du MAT sont durablement renforcées pour assurer ses missions dans la mise en œuvre du PNACT3 en particulier pour le renforcement de la qualité des services publics des CT et la concertation avec les départements sectoriels	Les services rendus aux populations sous maîtrise d'ouvrage des Collectivités Territoriales sont plus utiles et plus durables (Résultat 4)	<u>Activités du R1 du PADK 2</u> : les capacités des CT pour assurer la fourniture de biens et services durables aux populations sont renforcées
	Les Régions contribuent mieux au développement économique	<u>Activités R2 du PADK 2</u> : l'ARK a

	territorial (Résultat 5)	les capacités de piloter et d'impulser le DER
<u>Activités R1 du PAI MAT</u> : le MAT a renforcé sa capacité d'améliorer la performance des représentants de l'Etat dans l'exercice de la tutelle des CT	Les services de l'Etat assistent et contrôlent plus efficacement les Collectivités Territoriales (Résultat 6)	<u>Activités R3 du PADK 2</u> : les services de l'Etat à Koulikoro accompagnent et contrôlent efficacement les CT
<u>Activités du R3 du PAI MAT</u> : le MAT dispose des instruments efficaces et durables de coordination, de suivi/évaluation pour améliorer le leadership sectoriel	Le pilotage stratégique du PNACT est assuré efficacement (Résultat 7)	

2.1.2 Utilisation des systèmes nationaux pour les investissements

Si l'alignement sur les politiques est une chose acquise pour l'ensemble du programme, l'alignement sur les procédures nationales dépend des opportunités qui sont rencontrées pour chaque intervention.

Depuis 2010, la Coopération belge s'est dotée d'une nouvelle modalité d'exécution de son « approche projet » qui s'aligne davantage sur les procédures nationales. Selon le manuel des procédures adopté par le Cabinet du Ministre belge de la Coopération³⁵, cette modalité « d'exécution nationale » peut être choisie si elle est motivée par une analyse approfondie des risques liés à la performance des organisations chargées de gérer directement et sous leur responsabilité la contribution belge.

Après une analyse organisationnelle de l'ANICT et l'analyse des risques liés, la formulation a proposé d'allouer 4.830.000 € pour le financement du Fonds National d'Appui aux Collectivités Territoriales (FNACT) gérée par l'ANICT, afin de contribuer spécifiquement au résultat 2 du PNACT à savoir « les ressources financières des Collectivités Territoriales augmentent et deviennent plus prévisibles ». Cette contribution sera gérée « en exécution nationale » et versée directement à l'ANICT. Elle comprend la participation au budget de fonctionnement de l'organisation telle que prévue par le règlement de l'Agence.

2.1.3 Alignement sur la Politique Nationale Genre (PNG)

La PNG est structurée autour des six orientations stratégiques dont trois concernent plus particulièrement le cadre du présent projet, à savoir : a) Développement d'un capital humain (femmes et hommes) apte à affronter les défis du développement socioéconomique du pays, de la réduction de la pauvreté, de l'intégration africaine et de la mondialisation; b) Mise à contribution des potentialités des femmes et des hommes dans le développement du pays par leur participation égale aux sphères de décision et c) Prise en compte du Genre comme un principe directeur de bonne gouvernance dans les politiques et réformes publiques les plus porteuses de changement et dans les budgets, en considérant le contexte de la déconcentration et la décentralisation.

Les orientations stratégiques de la PNG ont été déclinées dans un plan d'action pour la période 2011-2013.

Ce plan d'action vise notamment à améliorer l'accès des femmes aux infrastructures et services de base. Malgré des progrès constatés, les inégalités entre les sexes persistent. Les filles sont moins scolarisées que les garçons, la majorité des femmes adultes sont plus gravement affectées que les

³⁵ Guidelines for national execution in projects "Financial and procurement Management", BTC, approuvé en 2010 par la DGD, le Cabinet du Ministre de la Coopération Belge et la CTB.

hommes par l'analphabétisme et ont moins accès aux soins de santé et à la formation.

L'amélioration des conditions de vie des femmes passent notamment par une participation accrue dans les décisions liées au développement local en vue d'une meilleure prise en compte des besoins différenciés des femmes et des hommes dans la répartition et l'allocation des ressources et dans les priorités de développement communal.

2.2 Modalités de l'appui financier au FNACT

Dans la mesure du possible, la coopération belge veillera à respecter les principes d'intervention suivants :

2.2.1 Fongibilité de la contribution belge aux investissements

L'analyse faite dans le chapitre qui précède montre bien comment l'évolution de la structure de l'offre de financement aux CT a affecté la pertinence même des dispositifs mis en place par l'Etat. On comprend donc que l'un des enjeux d'une meilleure fongibilité des ressources est de rendre aux CT la maîtrise de leur programmation tout en assurant une répartition plus équitable des fonds disponibles à l'échelle du territoire.

Pour la coopération belge, il s'agira également de se repositionner par rapport aux options prises dans le passé qui consistaient à cibler géographiquement les fonds d'investissement, contribuant ainsi aux problèmes identifiés au chapitre 1 pour l'accès des CT aux ressources du FNACT.

Dans ce cadre, la coopération belge participera activement aux discussions sur l'avenir du FNACT. La présente intervention, au-delà de la contribution aux ressources du FNACT, aura pour objet d'appuyer le partenaire pour faire évoluer et améliorer le dispositif de financement des CT. Une assistance technique internationale sera notamment mobilisée pour appuyer la DGCT dans la réflexion et le dialogue sur la mise en place d'un mécanisme durable de financement des CT (cf. termes de référence en annexe du DTF).

2.2.2 Fongibilité de la contribution belge au fonctionnement de l'ANICT

La coopération belge s'acquittera de la participation aux frais de fonctionnement³⁶ de l'ANICT comme le prévoit le manuel de procédures (ART I.2.8). Cette contribution est versée en même temps que l'alimentation au FNACT au budget de l'ANICT. Celle-ci est donc fongible. Le rapportage annuel ainsi que l'audit des frais de fonctionnement permettront néanmoins de s'assurer que les fonds mis à disposition de l'ANICT ont été correctement utilisés. Le suivi de cette contribution sera effectué de manière globale dans le cadre des mesures de renforcement organisationnel attendues de la part de l'ANICT elle-même selon des conditions décrites dans les modalités de mise en œuvre.

2.2.3 Respect des mandats

La Convention Spécifique sera signée entre le Mali représenté par le MDV (ministère de tutelle de l'ANICT) et la Belgique. La composante d'appui financier est déléguée à l'ANICT qui la gèrera selon son mandat. Même si la composante de l'appui financier au FNACT sera transférée directement à l'ANICT, il importe que les organes de l'Etat responsables de la mise en œuvre de la décentralisation soient étroitement impliqués dans la mise en œuvre et dans le contrôle (tutelle) de cette contribution aux Collectivités Territoriales. Pour cette raison, une dimension de suivi et de contrôle fera l'objet d'un résultat spécifique de l'intervention.

Par ailleurs, l'analyse a montré qu'un des grands risques pour la crédibilité de la réforme est la faible

³⁶ Prélèvement de 5% des contributions au FNACT effectivement mobilisées.

part de l'Etat malien dans le budget d'investissement des collectivités (moins de 10%), il importe donc que cette contribution soit effectivement vue comme un effort de l'Etat Malien qui a opéré l'allocation des ressources prévues dans le cadre du PIC en fonction de ses priorités.

Les CT assurent la maîtrise d'ouvrage des actions financées par les Dotations du FNACT. Elles passent les contrats et marchés, ordonnent les paiements (qui sont exécutés par le comptable public).

2.2.4 Respect du cycle budgétaire

Afin d'augmenter la prévisibilité des ressources mises à disposition des CT et de ne pas alourdir la gestion par l'ANICT, il importe de respecter le cycle budgétaire permettant à l'ANICT d'annoncer les droits de tirage auxquels les CT peuvent prétendre aussitôt que possible dans l'année. Cette mesure est par ailleurs une garantie de bonne gestion pour les CT elles-mêmes puisqu'elles peuvent dès lors programmer leurs investissements et assurer que les procédures de passation de marchés se passent dans les meilleures conditions. Par ailleurs, l'augmentation des ressources disponibles permet aux CT d'améliorer l'efficacité de la dépense publique, notamment en permettant des investissements de plus grande taille, évitant ainsi le « morcellement » (et donc le « saucissonnage » des marchés publics)³⁷.

2.2.5 Modalités à retenir pour la mise en œuvre de la composante de financement des investissements

Suite à l'analyse des risques et des opportunités, certains choix ont été opérés pour la mise en œuvre de cette composante selon les **critères** suivants:

- Respects de la stratégie et des procédures nationales (**alignement**) ;
- Maximisation de **l'harmonisation** entre les principaux PTF du secteur ;
- **Gestion des risques** de performance et des risques fiduciaires au regard des opportunités pour les objectifs de développement.

2.2.5.1 Contribution aux « fonds généraux »

L'objectif de l'accord concernera le « Financement des droits de tirage pour la dotation d'investissement à travers le FNACT, conformément au Manuel de Procédures du FNACT, sans réserves géographiques ni sectorielles ». Néanmoins, le financement d'investissements dans les trois régions du Nord (Tombouctou, Gao et Kidal) ne sera possible qu'une fois que les différents services et structures (services techniques déconcentrés, trésor, CT) auront été pleinement rétablis. Il faut en effet noter que la crise de 2012/2013 a fortement altéré le fonctionnement des services de l'Etat et des CT dans le Nord du pays. De son côté l'ANICT a rapatrié le personnel de ses trois agences du Nord à Bamako. Hormis Kidal, la situation tend à se normaliser progressivement avec le retour des agents de l'Etat et des CT mais il faudra probablement attendre plusieurs mois avant le retour à un fonctionnement normal des services.

Dans un premier temps, la contribution belge ne pourra donc pas être mobilisée pour des investissements dans les régions du Nord. Le financement d'investissements dans les régions du Nord sera sujet à une évaluation de la situation dans ces régions. L'évaluation devra déterminer si les conditions sont réunies pour le financement d'investissements de qualité répondant aux besoins des

³⁷ La dotation moyenne annuelle dépasse rarement 25 M de Fcfa, ce qui équivaut actuellement à la construction d'un kit scolaire (3 salles de classe). On comprend que dans ces conditions il est difficile pour les CT de mettre en œuvre un véritable plan d'investissement. Une des options actuellement en discussion entre l'ANICT et les PTF est d'assurer aux CT une visibilité triennale de leurs DT. Par ailleurs, quel que soit le scénario retenu pour l'avenir du FNACT (cf. 3 scénarii évoqués dans l'étude de fongibilité), l'objectif est d'augmenter la part des ressources libres d'affectation (fonds généraux) ce qui devrait aboutir à l'augmentation relative des dotations moyennes mise sa disposition des CT.

populations.

Il n'est pas exclu qu'un guichet spécifique soit créé au profit des collectivités territoriales situées dans les zones affectées par la crise afin de tenir compte de la situation particulière dans laquelle se trouvent ces CT. Sur base d'une analyse des modalités de fonctionnement de ce guichet, l'intervention pourra éventuellement envisager d'abonder ce guichet dans le cadre du financement des investissements des CT du Nord.

Les modalités de financement seront précisées dans l'accord passé avec l'ANICT.

2.2.5.2 Ciblage sur la Dotation d'investissement

Suite à l'analyse organisationnelle de l'ANICT, de la mise en œuvre du FNACT et en tenant compte des résultats de l'étude de fongibilité menée en 2011, il est évident qu'un ciblage géographique et sectoriel diminue l'efficacité et l'efficacités de la contribution belge au FNACT/DIN. Dans le cadre de l'objectif de maximaliser l'équité et de mettre à disposition des fonds discrétionnaires à disposition des CT, le respect de la fonction de péréquation est cruciale. Par ailleurs, les procédures et la capacité d'absorption sont clairement mieux développées pour ce guichet. Afin de maximiser l'efficacité du montant disponible, **la contribution belge sera destinée au guichet DIN.**

Les éléments de justification à retenir par rapport à ce choix stratégique sont:

- Equité et pertinence de mécanismes de péréquation basée notamment sur la performance des CT ;
- Le ciblage sectoriel mine la planification et le choix des priorités par les CT.

Si un guichet spécifique est créé pour gérer les dotations d'investissement du Nord, la contribution belge pourra également abonder ce guichet dans la mesure où les procédures de fonctionnement de ce guichet sont jugées satisfaisantes.

En annexe 7.4 figure la répartition des fonds de la contribution belge proposé par l'ANICT.

2.2.5.3 Contributions annuelles

Une contribution au FNACT sera versée en année 1. Elle sera au maximum de 4,6 millions d'euros (frais de fonctionnement non inclus), soit environ 17% du montant de la dotation d'investissement de l'année 2013³⁸. Il s'agit d'une contribution non négligeable, même si les besoins de financement des CT sont encore très importants. Un nouveau versement pourra être effectué en année 2 dans le cadre d'un avenant à la CS.

Étant donné les **taux de mobilisation** observés avant la crise, il est clair qu'il existe une vraie demande de financement au niveau des CT et que la capacité d'absorption existe, tant au niveau de l'ANICT que des CT. L'absorption des droits de tirage par les CT de 2009 à 2011 était en moyenne de 95%³⁹. Ce constat est similaire dans toutes les régions du Mali dont le taux de mobilisation de droits de tirage varie de 95 à 98%. Hormis les trois régions du Nord, la crise n'a pas trop altéré le fonctionnement de l'ANICT et les capacités des CT.

En revanche, en raison de la longueur du cycle d'exécution (le cycle budgétaire et la finalisation de l'exécution par les CT, pour le moment prend au moins 18 mois), le **taux d'exécution** est d'environ de 70% un an après la signature de la convention de financement (ceci comprend la première et deuxième tranche de financement accordées aux CT).

³⁸ La dotation d'Investissement des Collectivités Territoriales (DIN) destinée au financement des investissements entrepris sous maîtrise d'ouvrage des Collectivités Territoriales s'élève en 2013 à 17.786.607.589 FCFA, soient 27,11Mio€.

³⁹ Dossier de motivation

Le versement de la composante de financement de la dotation d'investissement est prévue pour l'année 2014. Un nouveau versement pourra être fait en 2015. Les activités du résultat 2 seront mises en œuvre à partir de 2014. La durée de mise en œuvre de l'intervention sera de 4 ans afin de couvrir l'appui tout au long de la durée d'exécution par les CT (en ce compris les réceptions).

2.2.5.4 Frais de fonctionnement de l'ANICT

En respectant le cadre national (alignement) et en optimisant l'harmonisation avec les autres bailleurs⁴⁰, l'option retenue est de financer comme prévu par la loi, les 5 % de frais de fonctionnement pour l'ANICT dans le cadre de la contribution belge et d'assurer que ceux-ci font partie de l'accord. En effet, si l'on attend de l'ANICT qu'elle mette en place les mesures de contrôle nécessaires pour garantir la qualité des investissements, il est important que l'organisation puisse bien planifier ses propres activités et connaisse les moyens dont elle dispose pour les mettre en œuvre. Cette prévisibilité des contributions extérieures est d'autant plus importante que la faiblesse des contributions nationales pour le fonctionnement de l'ANICT est augmentée par leur irrégularité, même lorsqu'elles sont inscrites au Budget. Il faut souligner à cet égard que, par le passé, les frais de fonctionnement liés aux contributions de la coopération belge au FNACT⁴¹ étaient imputés à la contribution nationale et mis à disposition de l'ANICT par la DAF du MAT en fonction des crédits disponibles⁴².

Le budget de l'ANICT et le rapportage financier sont établis chaque année et assurent une base transparente pour un dialogue de qualité entre les acteurs. Cette option renforcera également le dialogue politique entre le MDV et l'ANICT puisque le ministère pourra exercer valablement sa tutelle sans être pris en défaut d'honorer ses engagements concernant la participation aux frais de fonctionnement liés à la contribution belge.

2.2.6 Mesures de contrôle et d'atténuation des risques dans le cadre de l'accord

Plusieurs niveaux de suivi et contrôle sont prévus en plus des contrôles nationaux déjà organisés (externe et interne du FNACT) : audits financiers et systèmes concernant la contribution belge ; suivi des constats de la mission de contrôle externe des investissements et suivi de la mise en œuvre du plan d'action de ses recommandations et suivi sectoriel dans le cadre de la mise en œuvre du PNACT.

Bien que l'ANICT soit auditée annuellement, la coopération belge se réserve le droit de mener des audits financiers externes supplémentaires sur sa contribution⁴³, si possible harmonisés avec les autres PTF (dont la KfW qui alimente également les fonds généraux de l'ANICT dans des conditions similaires). Ce partage des informations issues des audits permettra aux PTFs d'avoir une connaissance approfondie des systèmes en place. **Ces audits font partie d'un résultat à part entière de l'intervention puisqu'ils doivent également contribuer à l'amélioration du dispositif.**

Si les audits devaient indiquer des montants non justifiés, ceux-ci seraient remboursés sur le compte du projet. Les cas de mauvaise gestion (fraudes, corruption, ...) demanderont une réaction adéquate de l'institution et du partenaire. Dans ce cas précis, la Belgique bloquera les versements des tranches.

⁴⁰ qui à l'exception de quelques-uns, tels LUX DEV, prennent en charge les frais de fonctionnement liés à leur contribution

⁴¹ dans le cadre du PADK 1 notamment

⁴² même si ces frais de fonctionnement étaient effectivement et valablement prévus au budget, leur mise à disposition effective a parfois été aléatoire.

⁴³ possibles grâce à la traçabilité

2.3 Complémentarité avec les interventions des autres PTF et cohérence avec les interventions de la coopération belge

2.3.1 Complémentarité et cohérence des interventions

Les choix faits dans le cadre de la présente intervention se sont très largement inspirés des expériences des autres grands partenaires du secteur. En l'occurrence, un dialogue privilégié avec la KfW et l'UE a permis de dégager des opportunités de collaboration et les champs d'intérêt commun pour assurer une synergie accrue entre les interventions des PTFs, le développement d'une vision conjointe et une meilleure complémentarité des actions.

Ainsi, les domaines d'action retenus seront partagés avec ces autres PTFs⁴⁴. Dans une large mesure, leurs modalités pratiques ont inspiré les modalités de mise en œuvre de la présente intervention⁴⁵.

Par ailleurs les choix techniques qui ont été opérés sont en concordance avec ceux des autres interventions de la coopération belge qui visent d'une part le pilotage de la réforme par le MAT (Projet d'appui institutionnel) et d'autre part la mise en œuvre de la décentralisation sur le terrain (PADK 2).

Le ciblage des fonds sur le seul guichet investissement répond à une logique de complémentarité avec ces interventions qui ciblent surtout le renforcement des capacités des acteurs.

Pour l'essentiel, la DIN est consacrée à la construction d'infrastructures à caractère social⁴⁶ (centres de santé, écoles, points d'eau). Suivant la décision de son Conseil d'Administration en mars 2010, la DIN peut également être mobilisée pour le Développement Economique Régional (DER). La mobilisation de ce sous-guichet, par les Conseils Régionaux auxquelles il est destiné en premier lieu, connaît cependant quelques difficultés. La matière, tout d'abord, est relativement nouvelle pour les Collectivités Territoriales qui ne disposent que rarement des compétences et outils nécessaires à la formulation d'une stratégie de développement économique. Ensuite, les procédures propres à ce sous-guichet et notamment le recours à un appel à projets, sont peu maîtrisées, tant par les Conseils Régionaux que par les antennes régionales de l'ANICT.

Sur cette base, lors de sa réunion ordinaire de septembre 2011, le Conseil d'Administration de l'ANICT a enjoint à l'Agence de développer, en collaboration avec le CFCT, un outil de formation relative aux procédures propres au sous guichet DIN-DER, avec l'appui des PTF. Dans ce domaine, l'expérience du PADK 2 qui a mis en place un fonds d'appui au développement économique local pourra être utile.

Par ailleurs, le Résultat 2 du PADK2 vise à appuyer le Conseil Régional afin qu'il formule une stratégie de développement économique régional, identifie les investissements structurants nécessaires pour augmenter l'attractivité de la région, et assure la promotion de son territoire. L'appui fourni devrait ainsi contribuer à la mobilisation effective du guichet DIN-DER, et garantir la pertinence des investissements proposés au financement.

Il faut noter à cet égard que le PADK2 apporte une plus-value importante à la présente intervention dès lors qu'elle offre une dimension opérationnelle à certains principes de l'intervention, en particulier

⁴⁴ En particulier l'accent sur la qualité des investissements réalisés sur les ressources de l'ANICT au travers du contrôle externe des investissements et de la mise en œuvre de son plan d'action (soutenu par l'UE) ainsi que sur l'entretien et la maintenance (soutenu par la KfW).

⁴⁵ En particulier pour ce qui concerne les mécanismes de transferts des fonds à l'ANICT qui suivent les modalités de la KfW tout en respectant le manuel des procédures de l'ANICT. Les modalités d'appui budgétaire sectoriel et général de l'UE n'ont pas été retenues dans le cadre de l'intervention financée par la coopération belge dont les critères d'éligibilité sont différents.

⁴⁶ 73% des DT 2010

pour la qualité des investissements sous maîtrise d'ouvrage des CT. En effet, le projet de Koulikoro pourra apporter une contribution technique à la question de l'entretien et de la maintenance⁴⁷, il pourra également jouer un rôle de facilitation entre les CT de la Région et le dispositif du FNACT. Par ailleurs, la question du contrôle de la maîtrise d'ouvrage et de la qualité des CT par les services de l'Etat pourra être explicitement pris en compte dans le cadre du Résultat 3 du PADK 2 « les services de l'Etat à Koulikoro accompagnent et contrôlent efficacement les CT ».

Par ailleurs, pour une meilleure cohérence avec les autres interventions de la coopération belge, il convient de noter également que le Fonds belge pour la sécurité alimentaire (FBSA) finance un « Programme de lutte contre l'insécurité alimentaire et la malnutrition dans les zones de Nara et Niore du Sahel » pour un montant de +/- 15 millions €. Ce programme, qui a démarré en 2012 pour une période de 5 ans, a pour objectif d'améliorer durablement la sécurité alimentaire et nutritionnelle des groupes vulnérables en favorisant leur accès aux facteurs de production, technologies et marchés et en renforçant les capacités des acteurs locaux dans la prise en charge de la sécurité alimentaire dans le développement local. Ce programme a la particularité d'être multi acteurs et multidimensionnel. Une des composantes du programme, qui est mise en œuvre par le FENU, concerne l'appui aux collectivités territoriales afin qu'elles intègrent la problématique de la sécurité alimentaire dans les processus locaux de planification et budgétisation. A l'instar du PADK2, des liens et des collaborations pourront être développés avec ce programme.

2.3.2 Dialogue sectoriel

Il convient de trouver des mécanismes pour assurer que les différents apports de la coopération belgo-malienne au secteur de la décentralisation permettent l'identification de bonnes pratiques, des leçons apprises sur le terrain et leur capitalisation. La coopération belge ne dispose pas d'un expert sectoriel pour assurer le dialogue politique mais est représentée au travers de son Ambassade, de la représentation de la CTB et ou des Assistants Techniques dans les différents cadres de concertation (formels ou non) qui suivent les progrès de la réforme.

Au-delà des instances de dialogue prévues au niveau sectoriel comme le Panel de la décentralisation ou du Groupe technique décentralisation, la coopération belge aura un rôle à jouer dans le cadre partenarial de l'ANICT dès qu'il sera mis en place, dans la commission « stratégie et suivi-évaluation » du Conseil d'administration de l'ANICT et contribuera aux groupes de travail « FNACT » recommandés par l'étude de fongibilité afin d'améliorer la structure des ressources mises à disposition des CT. L'amélioration du dispositif de financement des CT fait partie des résultats attendus de l'intervention.

⁴⁷ Le PADK 2 dispose au sein de l'équipe d'un Conseiller Technique « maîtrise d'ouvrage »

3 PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE

3.1 Objectif Global

La consolidation du processus de décentralisation et de la bonne gouvernance a contribué au développement socio-économique durable des populations du Mali.

3.2 Objectif spécifique

Les Collectivités Territoriales ont des capacités d'investissement et de maîtrise d'ouvrage renforcées pour offrir des infrastructures socio-économiques pérennes aux populations.

3.3 Résultats attendus

3.3.1 Résultat 1 : Les ressources financières des CT augmentent et deviennent plus prévisibles

Etant donné que le transfert des compétences s'accompagne difficilement du transfert des ressources correspondantes, les capacités d'investissement des CT doivent être améliorées pour leur permettre d'offrir des services publics de base à leurs populations tels qu'ils ont été priorisés dans les PDSEC. Malgré une offre de financement qui évolue positivement depuis la mise en place de la décentralisation, les transferts de l'Etat (évalués à moins de 0,5% du PIB en 2009)⁴⁸ et la capacité de mobilisation des ressources par les CT ne leur permet pas d'assurer plus que leur fonctionnement minimal. Les capacités d'investissement des CT dépendent donc presque exclusivement des partenaires extérieurs. Or ceux-ci n'utilisent pas tous le dispositif d'appui financier mis en place et, lorsqu'ils le font, nombreux sont ceux qui ciblent leurs contributions sur une région (empêchant ainsi le mécanisme de distribution des ressources de fonctionner) ou un secteur (orientant de facto les ressources, indépendamment des besoins exprimés dans les planifications locales⁴⁹).

En complément des autres interventions financées par la coopération belgo-malienne pour le renforcement du secteur de la décentralisation, la présente intervention réserve un budget de 4,6 M€ qui contribuera à alimenter les fonds généraux (libres d'affectation) de la dotation d'investissement (DIN) pour les CT. Cette contribution pourra être mobilisée dans le cadre de dispositions particulières pour les investissements des CT dans le Nord si les conditions le permettent.

Ce résultat contribue au résultat 2 du PNACT qui vise de manière plus globale à l'amélioration durable des ressources financières des CT à travers l'accroissement des dotations budgétaires de l'Etat et à l'amélioration des ressources propres des CT. Ces aspects ne sont pas directement traités par la présente intervention mais constituent néanmoins des questions essentielles sachant que le financement durable des investissements des CT ne peut dépendre seulement des apports des PTF.

La contribution belge au FNACT revêt néanmoins un caractère particulièrement important dans la période actuelle étant donné que les ressources des CT ont été particulièrement réduites en 2012/2013 en raison de l'arrêt des financements des PTF. Cette réduction drastique des financements a eu un impact non négligeable sur la fourniture des services de base aux populations dans l'ensemble du pays.

⁴⁸ Source : étude « le bilan et les perspectives de la décentralisation au Mali », CATEK, octobre 2010.

⁴⁹ La question de la mise en cohérence des planifications sectorielles et des planifications locales est également au centre des débats sur la décentralisation au Mali.

3.3.2 Résultat 2 : Les capacités des acteurs et les systèmes nationaux sont renforcés en vue d'améliorer le financement et la durabilité des investissements locaux

Bien que près de 12.000 projets aient été portés et financés par les CT au cours des 10 dernières années, le constat de la mauvaise qualité de la plupart des infrastructures est alarmant. Les raisons sont multiples (faibles capacités des élus et des agents des CT, faiblesse de l'appui conseil apporté par les STD aux CT⁵⁰, carence des études techniques, manque de suivi des réalisations, non-respect des procédures de marchés publics etc.) et les réponses qui doivent être apportées à cette problématique doivent être multifformes.

Pour améliorer la qualité des services offerts par les CT, il convient de travailler en amont sur l'amélioration de la qualité de la maîtrise d'ouvrage et en aval sur l'amélioration de la maintenance des investissements et des équipements ainsi que sur le suivi de leur mise en exploitation. **L'égalité des genres et l'environnement** sont également des éléments à prendre en compte en vue d'améliorer la qualité et la durabilité des services. En lien avec les orientations stratégiques de la PNG, il est important de veiller à ce que les projets financés avec les ressources du FNACT contribuent à améliorer la situation des femmes et qu'ils ne l'aggravent pas. Il est ainsi important de travailler en faveur d'une meilleure représentativité des femmes dans le processus de décision et en faveur d'une participation renforcée de celles-ci dans les structures de gestion des services dont elles sont les premières utilisatrices (eau, santé, éducation)⁵¹. De même, la **viabilité environnementale** doit être analysée au moment de la planification et de la conception des projets.

Les actions concrètes qui doivent être menées dépendent d'une analyse approfondie des causes et d'un suivi régulier des mesures mises en place. Pour atteindre le R2, l'intervention travaillera sur ces aspects d'analyse et de suivi des problèmes et appuiera la mise en œuvre de solutions à travers le soutien apporté aux plans d'action qui en découlent.

Bien que le dispositif d'appui financier mis en place réponde à un manuel des procédures complet, transparent et connu, les audits financiers et techniques effectués au cours des dernières années montrent que la fiabilité du système de contrôle interne et externe des différents acteurs qui interviennent dans la chaîne reste fragile. Accompagner la contribution financière par un suivi et un contrôle permettra de tirer les enseignements nécessaires sur l'amélioration du dispositif et ceci au profit de tous les acteurs. Pour cette raison, ces activités feront partie intégrante de l'intervention et forment un résultat à part entière. Ils sont à la fois une mesure d'atténuation des risques et une mesure de renforcement des capacités des acteurs (DGCT, ANICT, CT). L'objectif sera de renforcer et d'améliorer le dispositif actuel de financement des CT.

⁵⁰ Dû au manque de moyens, faible sollicitation de la part des CT, complexité du dispositif de mise à disposition, caractère facultatif, etc.

⁵¹ A titre d'exemple, une bonne partie des points d'eau surtout dans les zones rurales sont des puits à grand diamètre assez profonds avec des moyens d'exhaure rudimentaires. Les femmes, du fait du rôle important qu'elles jouent au niveau du ménage, continuent ainsi à souffrir de la pénibilité des corvées d'eau malgré la réduction du temps de parcours à la source d'eau. La faible implication des femmes dans les principales décisions concernant le processus d'implantation, de gestion et de maintenance des points d'eau est aussi un enjeu important dont la résolution aiderait à améliorer l'accès des femmes aux points d'eau. Ceci pose le problème de durabilité de ces infrastructures dont la dégradation a des impacts négatifs sur les conditions de vie des femmes et des filles.

3.4 Activités à mettre en œuvre

3.4.1 Activités du Résultat 1 : Les ressources financières des CT augmentent et deviennent plus prévisibles

3.4.1.1 Activité 1.1. Appui financier à la Dotation d'Investissement

Conformément aux recommandations de l'étude de fongibilité, la contribution belge au Fonds National d'appui aux Collectivités territoriales (FNACT) respectera dans la mesure du possible le système de répartition équitable des ressources (péréquation) et alimentera les fonds généraux.

La contribution belge alimentera uniquement la dotation d'investissement du FNACT (guichet DIN). Si un guichet spécifique pour le Nord est créé, l'intervention pourra envisager de l'alimenter si les conditions sont réunies.

Le montant disponible permettra d'allouer une contribution de 4,6 M€⁵² pour une année. Une autre contribution d'un montant identique pourra être allouée ultérieurement. Les contributions seront gérées selon les procédures de l'ANICT.

La contribution respectera le cycle budgétaire de l'ANICT afin d'accroître la prévisibilité des ressources mises à disposition des CT et leur bonne utilisation. La première contribution sera comptabilisée au titre du budget 2014.

La contribution annuelle sera exécutée en 2 versements. Les modalités de gestion sont décrites au chapitre 5.

En annexe 7.4 figure la répartition des fonds de la contribution belge proposée par l'ANICT.

3.4.1.2 Activité 1.2. Appui au fonctionnement de l'ANICT

Comme prévu dans les textes, la contribution belge à la dotation d'investissement sera accompagnée d'une participation aux frais de fonctionnement de l'Agence.

L'utilisation de cette contribution devra permettre entre autres la mise en œuvre et le maintien des mesures prises dans le cadre de la **recommandation n°5** du plan d'action issu des recommandations du contrôle externe relatif à l'ANICT et ses antennes régionales ou dans le cadre de mesures de renforcement de l'organisation qui seraient prises ultérieurement.

Bien que le paiement d'une participation aux frais de fonctionnement ne soit pas assorti de conditionnalité spécifique pour le décaissement des tranches, l'ANICT justifiera le suivi de la mise en œuvre de ces recommandations.

3.4.2 Activités du Résultat 2 : Les capacités des acteurs et les systèmes nationaux sont renforcés en vue d'améliorer le financement et la durabilité des investissements locaux

Les activités du Résultat 2 contribuent toutes à l'**atténuation des risques** identifiés lors de l'analyse institutionnelle et organisationnelle de l'ANICT. Il s'agira d'améliorer le dispositif de financement des CT et de mener des actions de renforcement des capacités des différents acteurs en vue d'améliorer la qualité et la durabilité des investissements. Ces activités seront mises en œuvre en veillant à leur articulation et complémentarité avec les autres interventions de la coopération belge dans le secteur de la décentralisation. Un lien important sera fait avec le PAI MAT dont l'objectif est d'appuyer le

⁵² Taux de change € 1 = FCFA (XOF) 655,957 4.600.000 € = FCFA (XOF) 3.017.402.200

ministère dans la mise en œuvre de la décentralisation. Un lien sera également fait avec le PADK2 pour faire remonter l'expérience de maîtrise d'ouvrage des CT et examiner les voies d'amélioration. Les activités du résultat 2 contribueront à la mise en œuvre des activités du PNACT et du plan d'action issu des recommandations de la mission de contrôle externe.

Outre la coopération belge, d'autres bailleurs interviennent également en appui à la DGCT et à l'ANICT. Ainsi,

- La GIZ dispose de deux assistants techniques auprès de la DGCT
- La KfW appuie l'ANICT, notamment au travers d'une assistance technique permanente
- Dans le cadre du PARADDER, l'UE met à la disposition de la DGCT un expert à temps plein auquel s'ajoutent des appuis ponctuels. Une assistance technique à l'ANICT est également en cours de formulation.

La coordination des PTF sera un élément important pour une mise en œuvre optimale du projet. Le groupe de travail GT-DDI qui regroupe les PTF intervenant dans le secteur de la décentralisation veillera à ce que cette coordination soit effective.

3.4.2.1 Activité 2.1 : Appui au contrôle des investissements des Collectivités Territoriales

Le contrôle externe vise à améliorer la qualité de la dépense en mettant en évidence les faiblesses qui caractérisent le dispositif de l'amont à l'aval de la réalisation d'un investissement financé via le FNACT.⁵³ Le contrôle permanent des investissements réalisés par les CT sur financement du FNACT porte sur la qualité et le coût des réalisations, sur le niveau de leur service (retards éventuels de mise en service effective, accessibilité physique et financière, fréquentation effective etc.) et sur leur viabilité au plan de l'organisation et de la gestion.

La mission de contrôle externe est un élément-clé pour susciter et dynamiser un dialogue entre les différents acteurs (ministère de tutelle, ANICT, Trésor et CT) qui mènent les changements essentiels pour améliorer la qualité des infrastructures construites. Cette mission financée par l'UE prendra fin en janvier 2014. L'UE a néanmoins fait savoir son intention de prolonger le financement de la mission.

Si tel n'était pas le cas, la présente intervention pourrait financer des missions de contrôle externe ponctuelles. De préférence, ces missions seront coordonnées avec les autres PTF.

Cette activité concerne le financement du contrat de prestation de services pour le contrôle externe et l'appui aux institutions maliennes concernées (notamment Inspection de l'Intérieur) afin de contribuer au renforcement de leurs capacités de contrôle. Il s'agit d'internaliser la méthodologie et les résultats du contrôle externe des investissements des Collectivités Territoriales afin que cela soit pris en compte dans les inspections. Un appui sera également apporté pour le suivi, l'actualisation et la diffusion du plan d'action des recommandations du contrôle externe. Il s'agit notamment de sensibiliser l'ensemble des acteurs, et en particulier les CT, sur les faiblesses relatives à la maîtrise d'ouvrage et les solutions envisagées.

La gestion administrative et financière de cette activité sera assurée par le projet en lien avec les acteurs concernés (autres PTF, DGCT, inspection de l'intérieur, ANICT, etc.).

3.4.2.2 Activité 2.2 : Amélioration du dispositif de financement des CT

Cette activité a pour objet d'appuyer le Ministère en charge de la décentralisation, à travers la DGCT, pour conduire la réflexion sur l'évolution du dispositif de financement des CT. Il s'agira notamment d'évaluer le FNACT et le rôle de l'ANICT dans sa gestion, conformément aux résultats des échanges

⁵³ TDR consultation restreinte pour le marché de contrôle externe des investissements des Collectivités Territoriales, mai 2011

entre les PTF dans le cadre du GT-DDI.

La réflexion doit aboutir à un certain nombre de mesures réalistes destinées à améliorer le dispositif actuel. Pour cela, elle pourra s'appuyer sur les constats de l'analyse organisationnelle de l'ANICT, sur les audits réalisés par la CTB dans le cadre de la présente intervention (voir activité 2.5), sur les recommandations de la mission de contrôle externe et sur d'autres études complémentaires à venir⁵⁴.

Parmi les points qui méritent attention, on mentionnera le besoin d'assurer un meilleur contrôle aux différentes étapes du cycle de projet (conception et réalisation des investissements), le besoin de revoir et d'adapter le mécanisme de péréquation des fonds, le fonctionnement inégal des différents guichets et leur financement, le versement de la quote-part des CT et la prévisibilité des ressources du FNACT.

Certaines mesures ont déjà été identifiées dans le cadre de la mission de contrôle externe et leur mise en œuvre pourra être appuyée par le projet.

La **recommandation n°1** concerne les problèmes posés par le paiement de la quote-part des CT et les difficultés qu'ont certaines CT pour le règlement de cette quote-part faute de ressources suffisantes. Il s'agira de veiller à ce que cette quote-part soit correctement comptabilisée mais aussi d'adapter éventuellement le dispositif au regard des difficultés rencontrées par les CT pour le paiement de la quote-part.

La **recommandation n°2** préconise la mise en place d'une planification pluriannuelle des ressources du FNACT afin d'en améliorer la prévisibilité. Un Cadre de dépenses à moyen terme (CDMT) pourra être élaboré et communiqué à chaque CT pour une meilleure prévisibilité et planification des fonds d'investissement.

La **recommandation n°3** pose la question de l'effectivité et de la qualité des contrôles des investissements des CT. Elle propose le recrutement de bureaux d'études pour assister les CT d'un même cercle dans l'exercice de la maîtrise d'ouvrage.

Cette activité contribuera au résultat 2 du PNACT relatif au financement des CT. Dans le cadre de ce résultat, elle participera à la réflexion plus globale sur les mécanismes de financement durable des CT (FNACT, transfert des ressources de l'Etat, mobilisation des ressources propres).

La mise en œuvre de cette activité se fera par la mise à disposition d'un fonds souple permettant de financer des études, expertises et actions de renforcement des capacités des acteurs (en particulier DGCT et ANICT). Le fonds sera géré sur le plan administratif et financier par la CTB sur base d'un plan d'action présenté annuellement par la DGCT. Cette planification fera l'objet de suivi et de modifications éventuelles dans le cadre de la SMCL.

3.4.2.3 Activité 2.3 : Appui au suivi de la qualité de la maîtrise d'ouvrage

Pour améliorer la qualité des services offerts par les CT, il convient de travailler en amont sur l'amélioration de la qualité de la maîtrise d'ouvrage et en aval sur l'amélioration de la maintenance des investissements et des équipements.

Cette activité est basée d'une part sur le PNACT, et d'autre part sur le Plan d'action de mise en œuvre des recommandations du contrôle externe des investissements des CT.

Dans ce contexte, la **recommandation n° 6** prévoit comme activité (A1) d'élaborer un dispositif qui améliore la gestion des marchés publics en impliquant plus les structures techniques dans les différentes phases de la procédure de passation du marché.

La **recommandation n° 9** prévoit d'informer et de former les élus et les agents locaux à la maîtrise

⁵⁴ Voir résultats de l'enquête menée par le GT-DDI auprès des différents PTF.

d'ouvrage. Le CFCT, appuyé par la DGCT et l'ANICT, prendra les mesures utiles pour que les modules de formation relatifs à la maîtrise d'ouvrage soient de qualité satisfaisante.

Par ailleurs, de manière générale la DGCT est chargée de suivre la mise en œuvre du **PNACT 3**. Dans ce cadre, le résultat 4 prévoit également plusieurs activités assorties d'indicateurs qui pourront être appuyées.

Parmi celles-ci, l'activité 5 concerne « **l'amélioration de la capacité et de la disponibilité des acteurs de l'appui technique aux CT pour la maîtrise d'ouvrage de leurs projets** ». Cette activité repose notamment sur les actions suivantes :

- Former les prestataires privés, services techniques déconcentrés de l'Etat et agents des services propres des CT sur les méthodes et techniques d'analyse et de faisabilité des projets ;
- Clarifier et opérationnaliser le cadre juridique de l'Assistance à la Maîtrise d'ouvrage ;
- Définir les conditions administratives et financières de la mise à disposition des services techniques déconcentrés de l'Etat (arrêté interministériel en cours d'édition) ;
- Mettre au point un système d'accréditation des entreprises et des prestataires d'études et de travaux ;
- Définir les modalités de financement des études pour des projets d'infrastructures et de services dont la faisabilité est avérée ou non avérée.

Concernant le genre et l'environnement, une analyse de la prise en compte de ces critères dans la formulation des projets sera faite et des mesures seront proposées et appuyées en vue d'améliorer la viabilité sociale et environnementale des projets. Un état des lieux de la prise en compte de ces critères dans la phase d'instruction des investissements des CT sera réalisé au démarrage de l'intervention et des recommandations seront faites pour en améliorer l'intégration. L'intervention accompagnera par la suite la mise en œuvre des recommandations et des mesures proposées. Le chapitre 6 du DTF décrit les domaines couverts par l'analyse et les points d'entrée pour une meilleure intégration du genre et de l'environnement dans les investissements des CT. Un budget spécifique est prévu pour la réalisation d'études diagnostic et le suivi de la mise en œuvre des recommandations de ces études. En ce qui concerne le genre, l'intervention contribuera tout particulièrement à la mise œuvre de la PNG dans les domaines suivants : amélioration de l'accès des femmes aux services de base ; promotion de la participation citoyenne des femmes et des hommes dans les décisions reliées au développement local en vue d'une meilleure prise en compte des besoins différenciés des femmes et des hommes dans la répartition et l'allocation des ressources et dans les priorités de développement communal.

L'amélioration de la maîtrise d'ouvrage, et dans une certaine mesure de la maintenance, implique également un **renforcement de la tutelle**. Le Résultat 6 du PNACT III traite spécifiquement de cet aspect. Un plan de renforcement de la tutelle a été validé début 2012 avec l'appui du PAI mais sa mise en œuvre a été suspendue avec la crise. Un appui pour la mise en œuvre de ce plan est prévu dans le cadre du PAI MAT.

Au sujet du renforcement de la tutelle, l'accord d'exécution passé avec le Gouvernorat de Koulikoro dans le cadre du résultat 3 du PADK2 sera l'occasion d'ancrer le plan de renforcement de la tutelle dans une série de dispositions pratiques concernant aussi bien l'appui conseil aux collectivités que l'exercice de la tutelle.

De manière générale, le PADK2 pourra être un partenaire technique dans la région de Koulikoro pour faciliter les processus de renforcement des capacités des acteurs, au besoin par la mise à disposition de son expertise⁵⁵. Le PADK 2 pourra appuyer les acteurs dans le cadre de l'analyse technique des

⁵⁵ un Conseiller technique « Maitrise d'Ouvrage » fait partie de l'Unité de Coordination et d'appui technique du PADK2

dossiers soumis au CROCSAD avant de soumettre les dossiers de financement à l'antenne régionale.

Un module de renforcement des capacités de maîtrise d'ouvrage et d'appropriation des procédures ANICT a été élaboré conjointement par la DGCT, le CFCT et l'ANICT. Il a été diffusé et déployé dans la région de Ségou avec le soutien de la KFW. Un déploiement similaire pourrait être envisagé dans la région de Koulikoro.

La mise en œuvre de cette activité se fera grâce à la disponibilité de fonds permettant de financer les études, expertises et actions de renforcement des capacités nécessaires à l'atténuation des risques. Le fonds sera mobilisé par la DGCT :

- sur base de son plan annuel d'activités, lui-même élaboré au regard du PNACT III, des recommandations issues de la mission de contrôle externe et des conditionnalités afférentes à la libération des tranches successives de l'appui budgétaire de l'Union Européenne et joint à chaque requête ;
- sur base de termes de référence élaborés par la DGCT seule ou en partenariat et validés par l'ensemble des acteurs concernés par chaque mission.

Le plan d'action annuel, ainsi que ses éventuelles actualisations en cours d'année, est transmis chaque année aux membres de la SMCL. Les requêtes sont adressées à la CTB et accompagnées des termes de références de chaque mission ainsi que d'un compte rendu de la réunion de validation.

Sur le plan administratif et financier, les fonds seront gérés par la CTB qui assurera à ce titre le lancement et la gestion des marchés publics. Toutefois, la DGCT sera associée à l'analyse des offres, ainsi qu'à l'exécution des marchés.

3.4.2.4 Activités 2.4 : Appui au suivi de la qualité des réalisations : entretien, maintenance, exploitation et gestion des réalisations, ... (fonds d'appui, études)

Cette activité permettra à la DGCT de piloter la réflexion nécessaire autour de l'entretien des infrastructures financées sous maîtrise d'ouvrage des CT et de prendre les mesures adéquates pour assurer une meilleure qualité des services publics offerts à travers ces réalisations.

En ce qui concerne l'entretien des ouvrages et des équipements, d'importants chantiers ont été récemment ouverts, notamment par la mise en œuvre d'une étude, pilotée par la DGCT et pour laquelle un comité de suivi est prévu. L'étude devra aboutir à un plan de maintenance (Responsabilités : tutelle, Inspection, DGCT et ANICT).

Certaines actions ont déjà été prises en la matière suite aux recommandations du contrôle externe, ainsi par exemple, l'affectation obligatoire d'un pourcentage de la DIN pour la prise en charge de l'entretien et de la maintenance des ouvrages qui ont au moins 3 ans. Cependant, cette indispensable mesure ne résoudra pas à elle seule la problématique.

La **recommandation n° 8** du contrôle externe concerne « l'entretien et la maintenance » et attire l'attention sur la nécessité de veiller à l'effectivité de cette mesure concernant la maintenance mais aussi de formaliser la responsabilité de celui qui exploite l'ouvrage, d'animer et de former les comités de gestion etc.

Certaines actions déjà identifiées dans le **Résultat 4 du PNACT III** concourent directement à la prise en compte de l'entretien et de la maintenance des investissements et concernent la qualité des services offerts grâce aux réalisations et équipements financés sous maîtrise d'ouvrage des CT. Il s'agira entre autres de prendre toutes les mesures utiles pour améliorer leur utilité et leur viabilité. Plusieurs activités du Résultat 4 du PNACT se réfèrent directement à cette problématique. Ainsi, par exemple, les activités 4 et 6 du R4 du PNACT sont centrées sur la qualité de l'identification des projets par les CT et l'analyse a priori de leur faisabilité. Les actions envisagées sont notamment de :

- Mettre au point des outils et procédures standards pour les études de faisabilité ;
- Elaborer et diffuser des manuels d'instruction de projets ;
- Renforcer les mécanismes permettant de garantir la mise en service effective de projets déjà financés ;
- Mettre en place un dispositif de contrôle technique a priori des projets soumis par les CT au financement du FNACT ;
- Former les services chargés du contrôle technique à l'analyse de faisabilité des projets soumis par les CT

Ces actions sont en lien avec celles évoquées dans la **recommandation n°3** du plan d'action issu des recommandations du contrôle externe.

Le PNACT III identifie également des mesures d'amélioration de la qualité des services offerts en termes d'accessibilité, de qualité et de délai par exemple par la nécessité de développer un esprit de service « public-client » et une culture de résultat pour les prestations de services publics (activité 1 du R4 du PNACT). Parmi les actions prioritaires à mener :

- Élaborer et diffuser des instructions précisant les obligations et les performances attendues des CT en matière de fourniture de services aux populations ;
- Elaborer et diffuser des guides pratiques de Gestion des services à l'usage des élus et des agents des CT ;
- Sensibiliser et former les élus et agents des CT sur la gestion des Services publics aux populations.

Le PADK2 pourra apporter une contribution technique à la question de l'entretien et de la maintenance dans la région de Koulikoro⁵⁶.

Dans la mise en œuvre de ces actions, le genre devra être pris en compte pour assurer que les instructions et outils développés soient des véhicules de promotion d'un meilleur équilibre entre les hommes et les femmes, notamment dans le choix et l'accès des services publics offerts par les CT.

La participation des femmes dans les organes de gestion des infrastructures devra être encouragée en vue de contribuer à une gestion plus efficace et durable des ouvrages. Un état des lieux sera réalisé en début de projet afin de déterminer dans quelle mesure l'aspect genre est pris en compte dans la planification et la gestion des investissements des CT. Cet état des lieux permettra d'identifier des points d'entrée et des mesures pour une meilleure intégration du genre dans les projets des CT.

A l'instar des activités 2.1 et 2.2, la mise en œuvre de cette activité se fera grâce à la disponibilité de fonds permettant de financer les études, expertises et actions de renforcement des capacités nécessaires à l'atténuation des risques. Les fonds seront mobilisés sur base :

- du plan annuel d'activités de la DGCT, lui-même élaboré au regard du PNACT III, des recommandations issues de la mission de contrôle externe et des conditionnalités afférentes à la libération des tranches successives de l'appui budgétaire de l'Union Européenne et joint à chaque requête ;
- des termes de références élaborés par la DGCT seule ou en partenariat et validés par l'ensemble des acteurs concernés par chaque mission.

Le plan d'action annuel, ainsi que ses éventuelles actualisations en cours d'année, est transmis

⁵⁶ dans le cadre du Résultat 1 du PADK2 « les CT ont des capacités renforcées pour assurer la fourniture de biens et services durables et de qualité aux populations »

chaque année aux membres de la SMCL. Les requêtes sont adressées à la CTB et accompagnées des termes de références de chaque mission ainsi que d'un compte rendu de la réunion de validation.

Sur le plan administratif et financier, les fonds seront gérés par la CTB qui assurera à ce titre le lancement et la gestion des marchés publics. Toutefois, la DGCT sera associée à l'analyse des offres, ainsi qu'à l'exécution des marchés.

3.4.2.5 Activité 2.5 : Audit externe de la contribution au FNACT

La présente activité fait partie intégrante de l'intervention dans la mesure où les audits qui seront menés sur l'utilisation de la contribution belge n'ont pas pour seul objectif le décaissement des tranches de financement mais bien d'être également un outil de renforcement des capacités et d'analyse de la fiabilité des systèmes de contrôle internes et externes mis en place.

Bien qu'il existe un audit financier externe de l'ANICT, il est proposé de prévoir au moins un audit financier et systèmes externe par an. Afin de valider la relation entre le bureau d'audit et l'ANICT ainsi que d'assurer la qualité de l'audit, la CTB gèrera directement cette activité (en régie). Il existe toutefois une opportunité de le faire conjointement avec la KfW dont les procédures de mise à disposition de sa contribution au FNACT sont similaires, et qui a exprimé son intérêt lors de la mission de formulation.

Les termes de référence et les résultats seront partagés avec les autres PTF's et acteurs du secteur afin de contribuer à une amélioration constante du dialogue sectoriel et des dispositifs mis en place.

Les résultats de ces audits spécifiques permettront également d'évaluer la qualité de l'audit annuel de l'ANICT puisqu'ils porteront sur un échantillon représentatif.

3.4.2.6 Activité 2.6 : Suivi des actions

Des fonds sont réservés pour permettre aux institutions d'assurer, éventuellement lors de missions de terrain, le contrôle et le suivi des mesures prises, outils de renforcement des capacités mis à disposition, diffusion des outils etc.

La DGCT, appuyée par l'assistance technique de la CTB, assurera le suivi technique des activités qui la concernent dans le Résultat 2. Cela lui permettra d'assurer effectivement sa tutelle sur l'ANICT et sur les RE, et d'être en position d'assumer ses responsabilités par rapport au pilotage et à la mise en œuvre du PNACT, en particulier pour ses résultats 2 et 4.

D'autres directions et services gouvernementaux (comme l'inspection, CFCT, CGSP, etc.) pourront être responsabilisées en fonction des études et actions qui seront menées dans le cadre du résultat 2.

Par ailleurs, l'ANICT devra prendre les mesures utiles pour le suivi des investissements au niveau de ses antennes régionales, en particulier dans l'exercice du contrôle effectué par les ingénieurs pour la libération des différentes tranches et versements aux CT.

Dans le cadre du PADK2, un accord d'exécution⁵⁷ a été passé avec le Gouvernorat pour la mise en œuvre de l'activité 3.3 « améliorer le suivi des missions d'inspection et de contrôle des CT ». Le suivi de certains engagements et/ou actions prises pour le contrôle des CT par rapport à la maîtrise d'ouvrage en général et aux passations de marchés en particulier pourra également être fait dans ce cadre.

3.4.2.7 Activité 2.7 : Backstopping

Un backstopping régulier de la CTB (avec des ressources internes ou des prestataires de services selon les besoins) est également prévu. Cette activité doit notamment permettre l'appui par le siège

⁵⁷ dans le cadre du Résultat 3 du PADK2 qui porte sur « les services de l'Etat à Koulikoro accompagnent et contrôlent efficacement les CT »

de la CTB pour l'analyse des rapports annuels, audits externes de l'ANICT, les plans d'actions relatifs à l'amélioration de la maîtrise d'ouvrage et à la qualité des investissements, pour la réflexion sur l'avenir du FNACT, pour la préparation des Conseils d'Administration de l'ANICT. Il permettra également d'appuyer le projet dans l'intégration des thèmes transversaux (genre et environnement).

Le suivi régulier et approfondi qui sera fait dans le cadre de la présente activité permettra de tirer les enseignements utiles pour la consolidation de la réforme de décentralisation et de déconcentration. Ces leçons apprises permettront d'alimenter le dialogue au profit de tous les acteurs ; Ministère, CT, ANICT et PTF.

3.5 Indicateurs et sources de vérification

Afin de ne pas complexifier le suivi-évaluation de cette intervention et d'assurer une gestion axée sur les résultats (et non le seul suivi d'activités), il est proposé de s'appuyer sur les indicateurs prévus par le PNACT pour les résultats auxquels l'intervention entend contribuer directement.

Ces indicateurs seront validés et quantifiés au démarrage de l'intervention, éventuellement avec l'appui des missions de suivi perlé prévu dans le cadre des autres interventions de la coopération belgo-malienne dans le secteur⁵⁸. Le système de suivi-évaluation et de collecte des données sera élaboré au moment de la ligne de base.

Ainsi les indicateurs d'impact seront repris des indicateurs de l'objectif spécifique du PNACT alors que les indicateurs de résultats seront issus pour une partie des résultats 2, 4 et 6 auxquels l'intervention entend contribuer directement.

	Indicateurs	Sources de vérification
OG : La consolidation du processus de Décentralisation et de la bonne gouvernance a contribué au développement socio-économique durable des populations du Mali.	<p>% de population (femmes/hommes) ayant accès à un centre de santé fonctionnel à moins de 5 km</p> <p>Nombre de femmes et de filles qui utilisent les services de santé</p> <p>Taux d'inscription des filles et des garçons au primaire</p> <p>% de filles/garçons au secondaire</p> <p>% de la population ayant un accès durable à l'eau potable</p>	<p><i>CPS Santé, CPS Education, CPS Hydraulique (rapports CSCR, rapports de suivi de la mise en œuvre du PNACT)</i></p>
OS : Les Collectivités Territoriales ont des capacités d'investissement et de maîtrise d'ouvrage renforcées pour offrir des infrastructures socio-économiques pérennes aux	<p>Evolution des ressources du FNACT</p> <p>% de contribution de l'Etat au financement du FNACT (hors ABG/ABS)</p> <p>Évolution du taux annuel de</p>	<p><i>Rapports annuels ANICT</i></p> <p><i>Loi de finances (BSI)</i></p> <p><i>Rapports de la mission de contrôle externe</i></p> <p><i>Rapports d'inspection des RE</i></p>

⁵⁸ Des fonds sont prévus dans le cadre des projets PAI au MAT, PADK 2 et appui à l'état civil.

<p>populations</p>	<p>mobilisation des droits de tirage des CT</p> <p>% de CT respectant les procédures de passation de marchés</p> <p>% de CT respectant les modalités de paiement des dépenses publiques liées au FNACT</p> <p>% d'infrastructures répondant aux normes techniques, sociales et environnementales</p> <p>% d'infrastructures terminées fonctionnelles</p>	
<p>Résultat 1 : Les ressources financières des CT augmentent et deviennent plus prévisibles</p>	<p>Nombre annuel de projets financés par les CT</p> <p>% de ressources du FNACT affectées aux fonds généraux</p> <p>Délais de mobilisation et d'utilisation des droits de tirage</p>	<p><i>Rapports annuels ANICT</i></p> <p><i>Loi de finances (BSI)</i></p>
<p>Résultat 2 : Les capacités des acteurs et les systèmes nationaux sont renforcés en vue d'améliorer le financement et la durabilité des investissements locaux</p>	<p>Existence d'un cadre de dialogue entre Etat / acteurs décentralisation / PTF relatifs au financement des CT</p> <p>Dispositif fonctionnel de pilotage et de suivi du plan d'action du contrôle externe</p> <p>% de recommandations du contrôle externe qui sont mises en œuvre</p> <p>Nature et nombre de mesures incitatives pour la parité de représentation dans les instances de décision locale</p> <p>Pourcentage femmes/hommes impliquées dans la planification</p> <p>Rôle des femmes dans le processus de planification</p> <p>Degré de satisfaction des collectivités territoriales par rapport aux appuis reçus des services techniques</p> <p>% des CT inspectées</p>	<p><i>Rapports de la mission de contrôle externe</i></p> <p><i>Rapports de missions d'inspection</i></p> <p><i>Rapports de suivi du PNACT</i></p> <p><i>Rapports d'audits annuels</i></p> <p><i>Rapports d'audit externe de l'ANICT</i></p> <p><i>Rapports d'exécution de l'intervention</i></p>

	<p>annuellement</p> <p>% de recommandations des audits qui sont mises en œuvre</p>	
--	------------------------------------------------------------------------------------	--

3.6 Acteurs intervenant dans la mise en œuvre

3.6.1 Les bénéficiaires de l'intervention

Les bénéficiaires directs de l'intervention sont principalement les structures du MDV et du MIS chargées de l'appui-conseil et du contrôle des CT (DGCT, Inspection de l'Intérieur), l'ANICT et les Collectivités Territoriales. Le bénéficiaire final est la population du Mali.

3.6.2 Les acteurs concourant à la mise en œuvre de l'intervention

La DGCT, l'ANICT et ses antennes régionales, les Collectivités Territoriales.

Les directions concernées du MDV, et du MIS (dont les services de l'inspection), le CFCT, la DGMP et ses services déconcentrés, les Représentants de l'Etat assurant la tutelle des CT (Gouverneurs et Préfets) ainsi que les services déconcentrés de l'Etat responsables d'apporter l'appui-conseil aux CT.

3.7 Analyse des risques

3.7.1 Risques liés à la mise en œuvre

La mise en œuvre du Résultat 1 en « exécution nationale » constitue une expérience nouvelle pour la coopération belge. Ce risque est néanmoins atténué du fait que, au Mali, l'exécution de la composante de financement des investissements par l'ANICT a déjà été utilisée dans le cadre du PADK 1, sans difficultés majeures, comme l'ont attesté les différents audits menés. D'autre part, l'ANICT a signé plusieurs accords de partenariat avec des PTF pour la gestion de leurs fonds. Bien qu'il existe un audit financier externe de l'ANICT, la CTB prévoit également au moins un audit financier et systèmes externe par an.

Un autre risque réside dans le retard de la publication des droits de tirage ce qui aurait pour conséquence de réduire la période d'instruction des projets par les CT. Ce problème a été soulevé par la mission de contrôle externe de l'UE et des propositions ont été faites en vue d'améliorer la prévisibilité des fonds alloués aux CT. Il convient également de noter une amélioration dans la publication des droits de tirage au cours des années ayant précédé la crise (cf. 1.3). Il convient toutefois de noter que la tenue des élections locales en 2014 pourraient avoir un impact sur les délais de mobilisation et d'exécution des droits de tirage par les CT.

Le Résultat 2 concerne la mise en œuvre de mesures de renforcement des capacités et d'accompagnement des acteurs en vue d'améliorer la gestion et l'utilisation des fonds alloués aux CT. Les activités du résultat 2 seront mises en œuvre en régie en associant étroitement le partenaire malien. Cela devrait permettre d'en simplifier la gestion sans pour autant réduire l'appropriation par le partenaire. En effet, il s'agira principalement d'appuyer la mise en œuvre des plans d'action du partenaire. Les termes de référence des activités seront ainsi élaborés sous la responsabilité de la DGCT en concertation avec les structures, les institutions ou tout autre acteur concerné. Une assistance technique internationale sera recrutée et appuiera la mise en œuvre du résultat 2. Elle devra toutefois éviter de se substituer au partenaire.

Résultats	Risques	Niveau de risque	Mesures d'atténuation
Résultat 1 : Les ressources financières des CT augmentent et deviennent plus prévisibles	Mauvaise gestion des fonds Manque de prévisibilité dans les fonds alloués aux CT Retard dans la publication des droits de tirage	Moyen Moyen	Audit externe organisé par la CTB Mise en œuvre des recommandations du contrôle externe
Résultat 2 : Les capacités des acteurs et les systèmes nationaux sont renforcés en vue d'améliorer le financement et la durabilité des investissements locaux	Faible disponibilité du partenaire	Moyen	Recrutement d'une ATI pour appuyer le partenaire dans la mise en œuvre du résultat 2

3.7.2 Risques liés à la durabilité

En ce qui concerne le résultat 1, l'augmentation durable et la prévisibilité des ressources allouées aux CT passent par une augmentation des dotations budgétaires de l'Etat et le non ciblage des fonds des PTF. L'un des axes d'intervention du Plan de Relance Durable se réfère à l'augmentation conséquente et volontariste des dotations budgétaires aux collectivités territoriales. D'autre part, dans le cadre de la réflexion sur l'avenir du FNACT, la question de la fongibilité des fonds des PTF a été posée. Dans ce cadre, l'importance de veiller au respect des principes d'alignement et d'harmonisation de l'aide publique au développement en ce qui concerne les ressources destinées aux Collectivités Territoriales a été rappelée.

La bonne utilisation des fonds mis à la disposition de l'Etat malien est un enjeu majeur. La mission de contrôle externe de l'UE a montré qu'un certain nombre d'insuffisances existait en ce qui concerne les investissements réalisés même si des améliorations sont à noter⁵⁹. Le respect des procédures de passation des marchés ainsi que le suivi des réalisations demeurent particulièrement insuffisants. La mission note notamment le besoin d'améliorer l'effectivité des contrôles réalisés par les différentes structures (autorités de tutelle, ANICT, CT).

Le plan d'action des recommandations de la mission de contrôle externe a commencé à être mis en œuvre par les différentes structures concernées. L'application de certaines dispositions des recommandations du plan d'action a permis certaines améliorations. Il convient également de mentionner le recrutement de bureaux de contrôle par l'ANICT. Ces bureaux auront pour mission de renforcer les contrôles existant concernant le suivi des réalisations des CT.

De manière générale, les activités du résultat 2 viseront à améliorer la gestion des fonds et la qualité des investissements réalisés. Elles contribueront entre autres à la mise en œuvre des recommandations du contrôle externe.

Toutefois, malgré l'appui apporté, il convient à terme de renforcer les moyens dont disposent les

⁵⁹ Rapport annuel 2012 de la mission de contrôle externe des investissements de CT au Mali

différents services centraux (DGCT, Inspection de l'Intérieur, ANICT) pour le contrôle des investissements des CT. Ceci passe notamment par la mise en œuvre du plan de renforcement de la tutelle qui vise une réorganisation et une rationalisation des moyens humains, financiers et matériels des services de l'Etat sur l'ensemble du territoire. La mise en œuvre de ce plan est un élément important pour pérenniser les appuis techniques fournis dans le cadre de ce projet. Le PAI MAT prévoit un appui à ce niveau.

Résultats	Risques	Niveau de risque	Mesures d'atténuation
Résultat 1 : Les ressources financières des CT augmentent et deviennent plus prévisibles	Les PTF continuent à cibler leurs fonds L'Etat n'augmente pas sa contribution au FNACT	Elevé Elevé	Harmonisation des approches des PTF Renforcement du dialogue sectoriel Mise en œuvre du Plan de Relance Durable
Résultat 2 : Les capacités des acteurs et les systèmes nationaux sont renforcés en vue d'améliorer le financement et la durabilité des investissements locaux	Le suivi des réalisations par les CT est insuffisant Insuffisance des moyens humains, matériels et financiers de la tutelle	Elevé Elevé	Mise en œuvre des recommandations du contrôle externe Recrutement de bureaux de contrôle par l'ANICT Mise en œuvre du plan de renforcement de la tutelle

3.7.3 Risques liés au conflit

Hormis dans les trois régions du Nord (Tombouctou, Gao et Kidal), l'analyse organisationnelle de l'ANICT a montré que la crise n'avait pas trop altéré la capacité de gestion de l'agence même si celle-ci a vu ses financements réduits pendant la période de crise. Le personnel des antennes régionales du Nord a été rapatrié à Bamako pendant la crise. Depuis octobre 2013, le personnel des antennes de Gao et Tombouctou est rentré. Seule l'antenne de Kidal n'est pas fonctionnelle pour le moment. Il est également à noter que les services de l'Etat, les services bancaires et les CT ne sont pas encore pleinement opérationnels dans ces trois régions.

Néanmoins, il faut prendre en considération le fait que le ciblage géographique met à mal le système de péréquation et donc le suivi des règles de contrôle interne de l'ANICT ainsi que sa capacité de prévision.

Il est donc conseillé d'éviter autant que possible de cibler géographiquement les fonds mais de vérifier toutefois que les structures chargées de la mise en œuvre des investissements des CT dans le Nord (ANICT, services de l'Etat et CT) seront fonctionnelles au moment du versement des tranches et dans le cas contraire que les dispositions prises pour atténuer les risques liés au fonctionnement partiel de ces structures sont adéquates. Dans ce cadre, il faudra également veiller à ce que la sélection des projets d'investissement soit le résultat d'un processus de planification participatif et inclusif. Ceci est particulièrement vrai dans les CT du Nord où le tissu social a été fortement endommagé par la crise

(exactions, déplacement des populations).

Dans l'immédiat, la contribution belge ne concernera pas les régions du Nord affectées par la crise. Une évaluation de la situation sera faite en 2014 afin de déterminer le niveau de risques (cf. ébauche de termes de référence en annexe du DTF). Elle permettra notamment de déterminer si les conditions sont réunies pour financer les investissements des CT du Nord dans le cadre d'une nouvelle contribution à octroyer ultérieurement.

Il est à noter par ailleurs qu'un certain nombre de programmes et projets du gouvernement et des PTF vise spécifiquement à répondre aux conséquences de la crise⁶⁰. Ces interventions doivent permettre un retour progressif de l'Administration et de la sécurité ainsi que la réactivation des services de base dans les trois régions du Nord.

Résultats	Risques	Niveau de risque	Mesures d'atténuation
Résultat 1 : Les ressources financières des CT augmentent et deviennent plus prévisibles	Les services de L'Etat ne sont pas opérationnels Faible capacité d'absorption des CT dans le Nord	Elevé Elevé	Mise en œuvre du Programme de Développement Accéléré des Régions du Nord Programmes d'urgence et de réhabilitation des PTF
Résultat 2 : Les capacités des acteurs et les systèmes nationaux sont renforcés en vue d'améliorer le financement et la durabilité des investissements locaux	Faible qualité des investissements des CT dans le Nord	Elevé	Evaluation concernant le financement des investissements dans les régions du nord

⁶⁰ Banque mondiale, Union européenne, Nations-Unies

4 RESSOURCES

4.1 Ressources financières

4.1.1 Contribution belge

Le résultat 1 sera géré en « exécution nationale » par l'ANICT. Les autres composantes seront gérées en régie. Des moyens généraux sont prévus pour l'appui technique, la coordination, le suivi administratif et financier et la consolidation du rapportage par la CTB. La contribution belge est de 7.170.000 d'euro et répartie entre les activités comme suit :

BUDGET TOTAL				Mode d'exéc.	BUDGET TOTAL	%
A			Objectif spécifique: Les Collectivités territoriales ont des capacités d'investissement et de maîtrise d'ouvrage renforcées pour offrir des infrastructures socio-économiques pérennes aux populations.		6.125.000	85,4%
A	01		<i>Résultat 1: les ressources financières des CT augmentent et deviennent plus prévisibles .</i>		4.830.000	67,4%
A	01	01	Appui financier à la Dotation d'Investissement	NEX	4.600.000	
A	01	02	Appui au fonctionnement de l'ANICT	NEX	230.000	
A	02		<i>Résultat 2 : la gestion des ressources d'investissement du FNACT et la qualité des réalisations sous maîtrise d'ouvrage des CT sont améliorées</i>		1.295.000	18,1%
A	02	01	Mission de contrôle externe	régie	100.000	
A	02	02	Amélioration du dispositif d'appui financier aux CT (fonds d'appui, études)	régie	280.000	
A	02	03	Appui au suivi de la qualité de la maîtrise d'ouvrage (fonds d'appui, études)	régie	350.000	
A	02	04	Appui au suivi de la qualité des réalisations : entretien, maintenance, exploitation et gestion des réalisations, ... (fonds d'appui, études)	régie	350.000	
A	02	05	audit externe de la contribution au FNACT	régie	90.000	
A	02	06	suivi technique des investissements	régie	65.000	
A	02	07	backstopping et appui technique	régie	60.000	
X	Réserve budgétaire (max 5% * total activités)				10.500	0%
X	01		<i>Réserve budgétaire</i>		10.500	0%
X	01	01	Réserve budgétaire REGIE	régie	10.500	
Z	Moyens généraux				1.034.500	14%
Z	01		<i>Frais de personnel</i>		697.680	10%
Z	01	01	Assistant technique	régie	642.600	
Z	01	02	Equipe finance et administration	régie	55.080	
Z	02		<i>Investissements</i>		42.000	1%
Z	02	01	Véhicules	régie	35.000	
Z	02	02	Equipement et aménagement bureau	régie	7.000	
Z	03		<i>Frais de fonctionnement</i>		154.820	2%
Z	03	01	Frais de fonctionnement bureaux	régie	54.600	
Z	03	02	Frais de fonctionnement véhicule	régie	61.320	
Z	03	03	Missions	régie	20.000	
Z	03	04	SLA fonctionnement/locaux REP	régie	18.900	
Z	04		<i>Suivi & Evaluation et Audit</i>		140.000	2%
Z	04	01	Baseline/MTR/ETR	régie	100.000	
Z	04	02	Audit résultat 2	régie	40.000	
TOTAL					7.170.000	

4.1.2 Contribution malienne

La contribution malienne est constituée de la part du budget de l'Etat consacrée annuellement à alimenter les différentes dotations du FNACT et de la quotepart des collectivités territoriales pour la mobilisation des droits de tirage. La partie malienne mettra également un bureau à disposition de l'assistance technique internationale.

4.2 Ressources humaines

Une assistance technique internationale sera mise à disposition du partenaire dans le cadre de cette intervention. Elle sera composée d'un expert permanent pour une durée de 42 mois auquel s'ajouteront des missions ponctuelles d'expertise financées sur les fonds du projet. L'expertise pourra notamment être mobilisée en utilisant le contrat d'assistance technique perléé prévu sur les autres interventions⁶¹.

Le profil de l'expert permanent sera celui d'un expert en décentralisation avec une expérience dans les mécanismes de financement des CT, le renforcement des capacités et les investissements locaux. Il apportera notamment un appui technique à la DGCT pour améliorer le dispositif de financement des investissements locaux et la capacité de maîtrise d'ouvrage des CT.

L'intervention reposant sur la responsabilisation des acteurs existants, aucune unité de gestion n'est prévue. Outre l'appui technique, l'expert assumera la gestion quotidienne de l'intervention : activités de préparation et de mise en œuvre des activités, passation de marchés publics, comptabilité, rapportage administratif et financier. Il sera appuyé pour cela par un gestionnaire administratif et financier recruté localement. Un chauffeur sera également recruté. Les termes de référence détaillés de l'expert figurent en annexe du DTF.

L'expert sera recruté par la CTB après un appel à candidature et moyennant l'avis de la partie malienne. Il sera hébergé physiquement à la DGCT mais disposera de ses propres moyens de fonctionnement (véhicule, ordinateur, imprimante, consommables). La DGCT mettra à disposition de l'expert un bureau meublé.

Les ressources humaines mises à disposition dans le cadre des autres interventions financées par la coopération belge (telles que le Conseiller technique maîtrise d'ouvrage du PADK2 ou l'assistance technique du Projet d'Appui Institutionnel au MAT) pourront être mises à contribution pour l'accompagnement sur le terrain et pour la capitalisation.

4.3 Ressources matérielles

Différents matériels sont prévus dans la présente intervention pour doter l'ATI de moyens de travail satisfaisants :

- Ordinateur/imprimante et accessoires informatique/bureautique ;
- Un véhicule.

Des moyens de fonctionnement sont également prévus :

- Consommables bureautiques ;
- Frais de télécommunication ;
- Frais de mission ;
- Frais de fonctionnement et de maintenance pour le véhicule (assurance, carburant et entretien).

Des dotations en matériels pourront être consenties dans le cadre des actions prévues dans le résultat 2 pour les structures et services impliqués pour améliorer la qualité de la maîtrise d'ouvrage des CT. Ce type d'appui sera limité et donnera lieu à une évaluation des besoins spécifiques.

Ces dotations ne concerneront pas l'ANICT dans la mesure où il est déjà prévu une dotation au

⁶¹ Le contrat actuel concerne le PAI MAT et le PADK2. Il est prévu de l'étendre à la présente intervention.

fonctionnement de l'Agence dans le cadre du résultat 1. Cette dotation doit lui permettre de recruter les ressources humaines et d'acquérir les ressources matérielles dont elle a besoin pour assurer ses fonctions.

BUDGET TOTAL				Mode d'exéc.	BUDGET TOTAL	%	CHRONOGRAMME			
							ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3	ANNEE 4
A			Objectif spécifique: Les Collectivités territoriales ont des capacités d'investissement et de maîtrise d'ouvrage renforcées pour offrir des infrastructures socio-économiques pérennes aux populations.		6.125.000	85,4%	2.737.000	2.884.500	401.500	102.000
A	01		Résultat 1: les ressources financières des CT augmentent et deviennent plus prévisibles.		4.830.000	67,4%	2.415.000	2.415.000	0	0
A	01	01	Appui financier à la Dotation d'Investissement	NEX	4.600.000		2.300.000	2.300.000	0	0
A	01	02	Appui au fonctionnement de l'ANICT	NEX	230.000		115.000	115.000	0	0
A	02		Résultat 2: la gestion des ressources d'investissement du FNACT et la qualité des réalisations sous maîtrise d'ouvrage des CT sont améliorées		1.295.000	18,1%	322.000	469.500	401.500	102.000
A	02	01	Mission de contrôle externe	régie	100.000		5.000	45.000	45.000	5.000
A	02	02	Amélioration du dispositif d'appui financier aux CT (fonds d'appui, études)	régie	280.000		55.000	100.000	75.000	50.000
A	02	03	Appui au suivi de la qualité de la maîtrise d'ouvrage (fonds d'appui, études)	régie	350.000		125.000	125.000	100.000	0
A	02	04	Appui au suivi de la qualité des réalisations: entretien, maintenance, exploitation et gestion des réalisations, ... (fonds d'appui, études)	régie	350.000		125.000	125.000	100.000	0
A	02	05	audit externe de la contribution au FNACT	régie	90.000		0	30.000	30.000	30.000
A	02	06	suivi technique des investissements	régie	65.000		0	32.500	27.500	5.000
A	02	07	backstopping et appui technique	régie	60.000		12.000	12.000	24.000	12.000
X	Réserve budgétaire (max 5% * total activités)				10.500	0%	10.500			
X	01		Réserve budgétaire		10.500	0%	10.500,00			
X	01	01	Réserve budgétaire REGIE	régie	10.500					10.500,00
Z	Moyens généraux				1.034.500	14%	209.900	280.800	255.800	288.000
Z	01		Frais de personnel		697.680	10%	98.640	197.280	197.280	204.480
Z	01	01	Assistant technique	régie	642.600		91.800	183.600	183.600	183.600
Z	01	02	Equipe finance et administration	régie	55.080		6.840	13.680	13.680	20.880
Z	02		Investissements		42.000	1%	42.000	0	0	0
Z	02	01	Véhicules	régie	35.000		35.000	0	0	0
Z	02	02	Equipement et aménagement bureau	régie	7.000		7.000	0	0	0
Z	03		Frais de fonctionnement		154.820	2%	19.260	43.520	48.520	43.520
Z	03	01	Frais de fonctionnement bureaux	régie	54.600		7.800	15.600	15.600	15.600
Z	03	02	Frais de fonctionnement véhicule	régie	61.320		8.760	17.520	17.520	17.520
Z	03	03	Missions	régie	20.000			5.000	10.000	5.000
Z	03	04	SLA fonctionnement/locaux REP	régie	18.900		2.700	5.400	5.400	5.400
Z	04		Suivi & Evaluation et Audit		140.000	2%	50.000	40.000	10.000	40.000
Z	04	01	Baseline/MTR/ETR	régie	100.000		40.000	30.000		30.000
Z	04	02	Audit résultat 2	régie	40.000		10.000	10.000	10.000	10.000
TOTAL					7.170.000		2.946.900	3.165.300	657.300	400.500
					REGIE	2.340.000	531.900	750.300	657.300	400.500
					NEX	4.830.000	2.415.000	2.415.000	0	0

5 MODALITÉS D'EXÉCUTION

5.1 Principes

Conformément à la loi sur la coopération belge du 25 mai 1999, ainsi qu'au troisième contrat de gestion du 6 août 2006 entre l'Etat belge et la CTB, les interventions de la coopération belge reposent sur deux principes essentiels :

- La recherche d'un partenariat actif avec tous les acteurs de la coopération au développement en tenant compte des règles de conduite vis-à-vis des bénéficiaires des prestations de coopération
- La déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide qui insiste sur
 - ✓ L'appropriation: Les pays partenaires exercent une réelle maîtrise sur leurs politiques et stratégies de développement et assurent la coordination de l'action d'appui au développement ;
 - ✓ L'alignement: les donateurs font reposer l'ensemble de leur soutien sur les stratégies nationales de développement, les institutions et les procédures des pays partenaires ;
 - ✓ L'harmonisation: les actions des donateurs sont mieux harmonisées et plus transparentes et permettent une plus grande efficacité.

Les modalités de mise en œuvre de la présente intervention concrétisent ces principes fondamentaux.

5.2 Cadre légal et responsabilités administratives

Le cadre légal de base de l'intervention est fourni par la Convention Générale de Coopération au Développement signée entre le Royaume de Belgique et le Mali et par la Convention Spécifique du programme à laquelle sera joint le présent dossier technique et financier.

La Partie malienne désigne le Ministère en charge de la décentralisation exerçant la tutelle de l'ANICT, pour assurer la tutelle de la présente intervention.

La Partie belge confie la réalisation de ses obligations en matière de mise en œuvre et de suivi du Programme à la Coopération Technique Belge (CTB), société anonyme de droit public à finalité sociale.

La Partie malienne et la Partie belge conviennent de confier la gestion du Résultat 1 directement à l'ANICT, établissement public national à caractère administratif, créé par la loi n°00-042 du 7 juillet 2000, au service des collectivités Territoriales. Un accord sera passé entre l'ANICT et la CTB pour préciser les modalités de mise en œuvre.

5.3 Structures d'exécution et de suivi

5.3.1 Structure Mixte de Concertation Locale

Bien qu'une structure commune ait été mise en place dans le cadre du PADK II, de l'appui institutionnel au MAT et de l'appui à l'Etat civil pour éviter la multiplication des structures de suivi, favoriser les synergies et la cohérence entre les trois interventions et faciliter la rétro-information entre les différents niveaux (central et local), il a été décidé de ne pas alourdir cette structure et de créer un comité plus restreint pour le pilotage de la présente intervention.

Dès lors, le suivi stratégique de l'intervention sera intégré dans les activités des comités et cadres de concertation ad hoc (CNO, Panel de la décentralisation, groupes de travail sectoriels,

CA de l'ANICT⁶² notamment). Pour sa part, le suivi technique, opérationnel, administratif et financier de la présente intervention s'effectuera dans le cadre d'une « Structure mixte de concertation locale » mise en place à cet effet.

5.3.2 Composition

Président

La Présidence est assurée par le Ministre en charge de la décentralisation exerçant la tutelle de l'ANICT, ou son représentant. Celui-ci sera de préférence au niveau de son cabinet pour s'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 comptes rendus sont signés par le Président de la SMCL et le Représentant Résident de la CTB ou leur représentant (les deux membres qui ont un pouvoir décisionnel sont le Président et le Représentant Résident).

Membres

- Le Directeur Général de la DGCT
- L'inspecteur en chef de l'Intérieur du MIS ;
- Le Directeur Général de l'ANICT
- le DFM du MDV
- Un représentant du MAEIACI ;
- Un représentant du Ministère de l'Economie et des Finances ;
- Le président de chacune des associations de collectivités territoriales (AMM, ACCM et ARM)
- Le Représentant Résident de la CTB au Mali

En fonction des thèmes à discuter, d'autres acteurs seront invités à titre d'observateur : Ambassade de Belgique, PTF, représentants de la société civile (associations d'usagers, organisations de femmes, etc.).

5.3.3 Compétences et attributions

Ci-dessous sont reprises les compétences et attributions pertinentes de la SMCL:

- Superviser l'exécution des engagements pris par les parties ;
- Apprécier l'état d'avancement du projet et l'atteinte de ses résultats sur la base des rapports d'exécution du projet consolidés par la CTB ;
- Approuver les plans d'activités présentés par les structures impliquées dans la mise en œuvre du projet ;
- Approuver les ajustements ou les modifications éventuelles des résultats intermédiaires, tout en respectant l'objectif spécifique, la durée et l'enveloppe budgétaire fixés par la Convention Spécifique et en veillant à la faisabilité de l'ensemble des actions;

⁶² La partie belge assiste en tant que membre observateur au CA de l'ANICT.

- Résoudre tout problème de gestion relatif aux ressources financières ou matérielles, ou à l'interprétation du DTF ;
- Valider l'accord de financement avec l'ANICT et les décisions relatives aux recommandations de l'étude diagnostic concernant le financement des investissements dans les régions du Nord ;
- Initier à tout moment des missions d'évaluation technique ou d'audit financier;
- Approuver les évaluations, les audits et le rapport final du projet.

5.3.4 Mode de fonctionnement

La SMCL établit son règlement d'ordre intérieur dès sa première séance :

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

5.3.5 Rôle du secrétariat de la SMCL

Le secrétariat de la SMCL est assuré par le partenaire.

Rôle du secrétariat :

- Organiser la tenue de la SMCL ;
- Préparer l'agenda en concertation avec le Président ;
- 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 Modalités de gestion de la contribution belge

5.4.1 Résultat 1 (exécution nationale)

Afin de concrétiser les principes d'alignement, d'appropriation et d'harmonisation de la déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide, la contribution belge au FNACT sera gérée par l'ANICT, qui est l'agence d'exécution pour le FNACT. Pour la gestion financière ainsi que pour les marchés publics, les systèmes nationaux seront utilisés.

Les procédures applicables sont décrits dans le manuel de procédures de l'ANICT Tome 1 (procédures Administratives, Comptables et Financières ANICT) et Tome 2 (FNACT).

Après la signature de la Convention de Mise en Œuvre (CMO) du programme entre l'Etat belge et la CTB, un accord sera signé entre la CTB et l'ANICT. Cet accord sera établi sur la base des principes développés dans les sous chapitres suivants.

5.4.1.1 Contribution à la DIN

La contribution belge sera reprise dans les ressources extérieures du FNACT et alimentera uniquement le guichet DIN. La contribution belge respectera dans la mesure du possible le système de péréquation de l'ANICT et sera ajoutée aux fonds libres de toute affectation. Néanmoins, le financement d'investissements dans les trois régions du Nord (Tombouctou, Gao et Kidal) ne sera possible qu'une fois que les différents services et structures (services techniques déconcentrés, trésor, CT) auront été pleinement rétablis. En année 1, la contribution belge ne concernera donc pas ces régions. Une évaluation de la situation dans ces régions sera faite. Elle analysera les capacités de suivi de l'Etat Malien, la remise en état des réseaux organisationnels de l'ANICT, la disponibilité du personnel, son redéploiement effectif au Nord, et la remise en service effective et efficace du réseau bancaire. L'évaluation tiendra compte des dispositions particulières prises par l'Etat malien pour intervenir dans ces régions (mesures transitoires, guichet spécifique, etc.). Cette évaluation permettra de déterminer si les conditions sont réunies pour une utilisation correcte des fonds dans les régions affectées par la crise. Sur la base des conclusions de l'évaluation, il pourra être envisagé d'allouer des fonds dans ces régions dans le cadre d'une nouvelle contribution attribuée en année 2.

La contribution à la DIN doit être totalement engagée dans les Droits de Tirage annuels des CT approuvés par le Conseil d'Administration de l'ANICT et non dans les Droits de Tirage additionnels.

Si des dispositions particulières, telles que la création d'un guichet spécifique ou la mise en place de procédures spécifiques pour la gestion des ressources du FNACT dans le Nord, sont prises, il pourra être envisagé de mobiliser la contribution belge dans ce cadre sur base d'une évaluation préalable et d'un accord entre les parties.

En annexe est donnée une répartition des fonds de la contribution belge sur la base des droits de tirage de l'année 2014.

Transferts de fonds

La contribution belge sera versée en 2 tranches de 50% sur un compte spécifique pour la contribution belge. Le compte doit être ouvert auprès d'une banque commerciale et la CTB doit être informée par écrit des signataires autorisés, des détails du compte en banque et de tout changement susceptible de se produire quant à la gestion de ce compte (changement de signataire par exemple).

Les versements seront faits par la CTB sur demande de l'ANICT selon le schéma suivant :

- Une 1^{ère} tranche de 50% sera versée à la signature de la CS après l'approbation des Droits de Tirage de l'année 1.
- Une 2^{ème} tranche de 50% sera versée à la réception et approbation du:
 - Rapport semestriel d'étape
 - Rapport d'audit de l'année antérieure fait par l'auditeur de l'ANICT ainsi que le plan d'action lié aux recommandations de l'auditeur
 - Du rapport sur la situation financière du compte spécifique pour la contribution belge

Une nouvelle contribution pourra être octroyée dans le cadre d'un avenant à la CS. Les versements seront faits selon le schéma suivant :

- Une 1^{ère} tranche de 50% sera versée au premier trimestre de l'année 2 après l'approbation des Droits de Tirage de l'année 2 et sera conditionnée par la réception du:
 - Rapport d'Exécution Technique et Financière de l'année 1
 - Rapport d'audit de l'année 1 fait par l'auditeur de l'ANICT ainsi que le plan d'action lié aux recommandations de l'auditeur
 - Du rapport sur la situation financière du compte spécifique pour la contribution belge
- Une 2^{ème} tranche de 50% sera versée le dernier trimestre de l'année 2 et sera conditionnée par la réception et l'approbation du:
 - Rapport semestriel d'étape
 - Du rapport sur la situation financière du compte spécifique pour la contribution belge

Les reliquats des Droits de Tirage non engagés seront reportés sur les Droits de Tirage de l'année suivante selon les règles du manuel de procédures de l'ANICT.

L'affectation des intérêts générés sera réalisée selon le manuel de procédures de l'ANICT : 95% pour les Droits de Tirage, 5% frais de fonctionnement.

Rapportage

Chaque année, l'ANICT fournit le Rapport d'Exécution Technique et Financière à la CTB ainsi que les rapports intermédiaires, c'est à dire les rapports semestriels d'étape. La quote-part belge étant fongible, le rapportage portera sur l'entièreté de la gestion de la DIN et du fonctionnement de l'ANICT.

A la demande du second versement annuel, l'ANICT est également tenue de fournir un rapport sur la situation financière du compte spécifique pour la contribution belge.

L'ANICT s'engage à communiquer les réponses aux questions que la CTB aurait sur les rapports fournis. L'ANICT doit faire un décompte final sur base des fonds effectivement mobilisés.

Gestion financière

La contribution belge s'alignera sur le système mis en place par l'ANICT pour la gestion du FNACT. Les procédures décrites dans le Manuel des Procédures de l'ANICT doivent être respectées. Chaque changement au Manuel doit être communiqué à la CTB dès son approbation

par le Conseil d'administration de l'ANICT.

Passation de marché et maîtrise d'ouvrage

La maîtrise d'ouvrage et la passation de marchés sont la responsabilité exclusive des Collectivités Territoriales. Pour les passations de marché, les lois maliennes applicables doivent être respectées. Le contrôle de respect des procédures de marchés publics est assuré par la Direction Générale des Marchés Publics . Au moment des versements de tranches vers les Collectivités Territoriales, un contrôle par l'ANICT est exercé sur l'état d'avancement des infrastructures et équipements réalisés sur financement du FNACT.

Audit et Contrôle externe

Le FNACT est audité annuellement par l'auditeur de l'ANICT. Les rapports d'audit doivent être communiqués à la CTB ainsi que le plan d'action lié aux recommandations.

En plus, des audits externes seront organisés par la CTB afin de vérifier la bonne gestion et l'utilisation des fonds tant au niveau de l'ANICT qu'au niveau des Collectivités Territoriales. Ils porteront sur des problématiques spécifiques et compléteront l'audit externe en vigueur à l'ANICT.

Il est préférable, dans la mesure du possible, que ces audits se fassent conjointement ou en concertation avec les autres partenaires techniques et financières de l'ANICT.

Le résultat 2 donne des moyens pour la continuation de la mission de contrôle externe des investissements réalisés par les Collectivités territoriales via les fonds de l'ANICT. La mission de contrôle externe pourra être cofinancée avec un autre PTF et s'inscrira dans la continuité des missions de contrôle externe entreprise à ce jour. La CTB tient un contrat cadre à disposition pour la réalisation de ce type de mission.

Cette mission réalisera un plan de recommandations sur lequel les différentes parties concernées s'engageront.

5.4.1.2 Contribution au fonctionnement de l'ANICT

La contribution au fonctionnement de l'ANICT doit permettre à l'ANICT de gérer les fonds qui lui sont confiés. Elle peut ainsi renforcer ses antennes régionales afin de mieux appuyer les CT et de bien contrôler les dossiers. Cette contribution au fonctionnement correspond à 5% des montants alloués à la DIN par le projet et effectivement engagé, mandaté et payé.

Transferts de fonds

La contribution annuelle au fonctionnement de l'ANICT sera versée en 2 tranches de 50%. Les versements seront faits par la CTB sur demande de l'ANICT selon le schéma suivant :

- Une 1^{ère} tranche de 50% sera versée à la signature de la CS après l'approbation des Droits de Tirage de l'année 1.
- Le versement d'une 2^{ème} tranche de 50% sera conditionnée par :
 - la réception du Rapport annuel de l'ANICT
 - la réception du Rapport d'audit de l'année antérieure fait par l'auditeur de l'ANICT ainsi que le plan d'action lié aux recommandations de l'auditeur
 - le progrès réalisé par rapport au plan d'action lié à la mission de contrôle

externe⁶³

- le respect des recommandations de l'audit externe organisé par la CTB

En cas d'une nouvelle contribution à la DIN en année 2, la participation aux frais de fonctionnement se fera de la manière suivante :

- Une 1^{ère} tranche de 50% sera versée le premier trimestre de l'année 2 après l'approbation des Droits de Tirage de l'année 2.
- Une 2^{ème} tranche de 50% sera versée le troisième trimestre de l'année 2 et sera conditionnée par :
 - la réception du Rapport annuel de l'ANICT
 - la réception du Rapport d'audit de l'année 1 fait par l'auditeur de l'ANICT ainsi que le plan d'action lié aux recommandations de l'auditeur
 - le progrès réalisé par rapport au plan d'action lié à la mission de contrôle externe⁶⁴
 - le respect des recommandations de l'audit externe organisé par la CTB

A la clôture financière annuelle, la quote-part de la contribution belge du solde budgétaire de l'ANICT sera reportée sur l'année suivante. Dans ce cadre, la quote-part de la CTB ne pourra aucunement être utilisée pour le versement de primes.

Rapportage

Chaque année l'ANICT fournit son Rapport Annuel à la CTB. L'ANICT s'engage à communiquer des réponses à des questions que la CTB a sur les rapports fournis dans un délai de maximum 15 jours ouvrables.

A la fin de l'intervention, l'ANICT doit faire un décompte final sur base des fonds effectivement mobilisés (maximum 5% de fonds mobilisés). L'affectation du solde éventuel sera décidée conjointement.

Gestion financière et marchés publics

Cette contribution au fonctionnement sera gérée selon les procédures de l'ANICT.

Audit

Le FNACT est audité annuellement par leur auditeur de l'ANICT. Les rapports d'audit doivent être communiqués à la CTB ainsi que le plan d'action lié aux recommandations. Il serait opportun que cet audit soit fait conjointement avec un bureau nommé par les PTF.

5.4.2 Résultat 2 (Régie belge)

Les activités du Résultat 2 seront définies conjointement avec les différentes structures impliquées (DGCT, Inspection de l'Intérieur, ANICT, autres) à l'exception des audits externes et du backstopping que seront entièrement gérés par la CTB.

La gestion financière ainsi que les achats seront gérés par la CTB selon les procédures financières en vigueur et les procédures de marchés publics belges.

⁶³ Conditions à préciser dans l'accord avec l'ANICT

⁶⁴ Conditions à préciser dans l'accord avec l'ANICT

Le plan d'action annuel des activités relevant des fonds disponibles dans le cadre des activités 2.1, 2.2 et 2.3, ainsi que ses éventuelles actualisations en cours d'année, est transmis chaque année aux membres de la SMCL. Les requêtes sont adressées à la CTB et accompagnées des termes de références de chaque mission ainsi que d'un compte rendu de la réunion de validation. Sur le plan administratif et financier, les fonds seront gérés par la CTB qui assurera à ce titre le lancement et la gestion des marchés publics. Toutefois, la DGCT sera associée à l'élaboration des termes de référence et à l'analyse des offres, ainsi qu'à l'exécution des marchés.

5.4.2.1 Comptabilité

Mensuellement, la comptabilité doit être élaborée par la CTB-Mali et approuvée selon les procédures de la CTB.

5.4.2.2 Programmation financière

Trimestriellement, la CTB-Mali doit élaborer une programmation financière pour le trimestre en cours, pour les trimestres suivants et pour les années suivantes selon les procédures de la CTB et doit être envoyée à la représentation locale de la CTB. Elle sera accompagnée de la programmation opérationnelle trimestrielle, d'un rapport d'activités du trimestre précédent et du tableau de suivi des Marchés Publics. La CTB intégrera dans cette programmation la programmation du versement des tranches prévues en 5.4.1 dans le cadre de l'exécution nationale.

5.4.2.3 Rapportage financier à la SMCL

A chaque réunion de la SMCL, la CTB présentera à l'ensemble des partenaires l'information financière suivante :

- rapport d'exécution budgétaire,
- mise à jour de la programmation financière,
- liste des engagements importants,
- aperçu des soldes bancaires,
- liste des fonds reçus par mode de financement et paiements par le siège CTB (uniquement régie),
- proposition de modification budgétaire si nécessaire,
- mesures mises en œuvre en réponse aux recommandations d'un audit financier et plan d'action pour les mesures restant à prendre.

5.4.3 Rapportage annuel consolidé

Les Parties s'entendent pour confier à la CTB le soin de consolider le rapportage technique et financier annuel sur base des rapports techniques fournis par les structures concernées du MDV, du MIS et de l'ANICT. Ce rapport annuel suivra le format d'usage à la CTB.

Le tableau ci-après présente la liste des rapports à fournir dans le cadre de la présente intervention.

Rapports	Responsable	Contenu	Destinataire
Rapports de suivi			
Etude de base	Assistance technique	L'étude de base sert à établir le système de monitoring et d'évaluation de l'intervention. Elle propose une mise à jour des indicateurs, une mesure de la situation de référence au temps T0, des valeurs cibles finales et lorsque pertinent, des valeurs cibles intermédiaires des indicateurs retenus.	SMCL
Rapport de suivi semestriel	Assistance technique	Un rapport semestriel est préparé pour présenter l'avancée des activités.	SMCL
Rapport de résultats annuel	Assistant technique	Un rapport de résultats annuel est préparé annuellement par l'assistant technique selon le canevas de la CTB. Il constitue une base essentielle pour le suivi du Projet et de ses éventuels ajustements (tant au niveau du budget qu'au niveau des activités, du chronogramme, des indicateurs, etc.).	SMCL CTB Ambassade
Rapport final	Assistant technique	Un rapport final sera rédigé par l'assistant technique selon le canevas CTB. Il mesurera les résultats du Projet au moyen des indicateurs de performance issus du cadre logique et mis à jour lors de l'étude de référence.	SMCL CTB Ambassade
Rapports d'évaluation			
Etude diagnostic	CTB/Assistant technique	L'étude diagnostic doit permettre de vérifier si les conditions sont réunies pour le financement d'investissements dans les régions du Nord	CTB Ambassade Comité des partenaires
Évaluation à mi-parcours	CTB siège	La revue à mi-parcours (Mid-Term Review – MTR) aura pour objectifs d'évaluer l'état d'avancement du projet, d'analyser ses modalités de mise en œuvre et d'identifier les éventuels points de blocage ou de dysfonctionnement.	CTB SMCL Ambassade
Évaluation finale	CTB siège	La revue finale (End-Term Review – ETR) aura pour principaux objectifs d'évaluer les perspectives en terme d'impact du projet et de tirer les leçons de sa mise en œuvre.	CTB SMCL Ambassade

Audits			
Audit externe	CTB	L'audit permettra de contrôler les dépenses du résultat 2. Des audits spécifiques sont prévus pour la résultat 1.	CTB

5.5 Mécanisme d'adaptation du DTF

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

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

- les formes de mise à disposition de la contribution de la partie belge et de la partie malienne,
- les résultats, y compris leurs budgets respectifs,
- les compétences, attributions, composition et mode de fonctionnement de la SMCL,
- le mécanisme d'approbation des adaptations du DTF,
- les indicateurs de résultat et d'objectif spécifique,
- les modalités financières de mise en œuvre de la contribution des Parties, pour autant que ces modalités ne concernent pas l'exécution nationale. Un planning financier indicatif adapté est joint le cas échéant.

Toutes les modifications au DTF initial, énumérées ci-dessus, doivent être approuvées par la SMCL.

Une nouvelle contribution à la DIN est envisagée pour l'année 2. Cette contribution se fera dans le cadre d'un avenant à la CS.

5.6 Suivi et évaluation

5.6.1 Suivi et évaluation du projet

La phase de démarrage de l'intervention servira à réaliser l'étude relative à l'établissement de la situation de référence. Celle-ci devra tenir compte du genre.

Dans le cadre du résultat 1, une évaluation de la situation dans les trois régions du Nord sera réalisée afin de vérifier que les conditions pour le financement d'investissements dans les CT de ces régions sont réunies. Cette évaluation permettra de décider si les fonds belges peuvent servir au financement d'investissements dans les CT du Nord dans le cas d'une nouvelle contribution de l'Etat belge à la DIN.

Des missions d'appui/suivi technique seront organisées par la CTB (CTB Mali et CTB Bruxelles) afin d'appuyer les acteurs de l'intervention dans l'exécution des activités. Ces missions d'appui

seront menées soit par les experts de la CTB, soit par des ressources externes.

Des missions d'appui/suivi financier pourront aussi être organisées par la CTB afin d'appuyer la CTB-Mali dans la gestion financière des activités du résultat 2 ou dans le suivi financier des activités du Résultat 1.

Des missions d'appui/suivi technique sur le genre et l'environnement seront organisées afin d'appuyer les acteurs de l'intervention dans l'intégration de ces aspects.

Une évaluation à mi-parcours de l'intervention sera réalisée. Elle pourra être faite conjointement avec d'autres PTF.

Par ailleurs, les acteurs seront responsabilisés par rapport au suivi de l'intervention, à l'identification des leçons apprises et à leur dissémination pour assurer qu'elles servent au MAT pour l'amélioration de ses politiques et leur consolidation.

5.7 Clôture de la prestation

En fin de projet, un rapport final sera élaboré selon le canevas de la CTB. Il devra être approuvé par la SMCL. Ce rapport final fera notamment la synthèse des rapports d'exécution technique et financière annuels préparés par l'ANICT et des rapports techniques des services du MDV concernés par le résultat 2. Il sera accompagné du décompte final préparé par l'ANICT et des états financiers préparés par la CTB pour le résultat 2 et les moyens généraux.

5.7.1 Bilan Financier

Six mois avant la fin du projet, un bilan financier sera élaboré par la CTB sur base du décompte final préparé par l'ANICT et des états financiers finaux préparés par la CTB en ce qui concerne le Résultat 2 et les moyens généraux. Le bilan financier sera présenté à la SMCL de clôture.

5.7.2 Soldes

Les soldes bancaires et budgétaires de l'intervention seront gérés comme mentionné dans la Convention Spécifique.

5.7.3 Dépenses après Convention

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

6 THÈMES TRANSVERSAUX

Dans le cadre de cette intervention, les thèmes transversaux tels que le genre et l'environnement sont d'une importance particulière dans la mesure où leur prise en compte contribue de manière substantielle à la qualité et à la pérennité des investissements réalisés.

Si l'intervention n'a pas pour objet d'intervenir dans le choix des projets financés, elle peut néanmoins contribuer à veiller à ce que ces projets soient viables d'un point de vue social et environnemental (voir activités 2.3 et 2.4 du résultat 2).

6.1 Environnement

Il s'agira d'évaluer dans quelle mesure la réalisation des investissements des CT répond aux normes environnementales. Une étude sera réalisée au démarrage de l'intervention afin de faire un diagnostic de la situation et de faire des recommandations pour une meilleure prise en compte de ce critère dans le choix et la réalisation des investissements.

L'étude pourra porter sur les points suivants :

- Analyse du cadre législatif et réglementaire en matière environnementale ;
- Analyse de la prise en compte des aspects environnementaux dans le processus de planification et de conception des investissements ;
- Analyse de la prise en compte des critères environnementaux aux différents niveaux du processus de validation des projets d'investissement (ANICT, CROCSAD).

Les actions envisagées pourront être de :

- Élaborer et diffuser des instructions précisant les obligations des CT en matière de respect des normes environnementales ;
- Mettre au point des outils et procédures standards pour les études de faisabilité ;
- Elaborer et diffuser des manuels d'instruction de projets ;
- Renforcer les mécanismes permettant de garantir la prise en compte effective des aspects environnementaux dans les projets;
- Former les services chargés du contrôle technique des projets (ANICT, CROCSAD) ;
- Sensibiliser et former les élus et agents des CT.

Les constats et recommandations de l'étude seront partagés avec les différents acteurs concernés. L'étude pourra éventuellement être menée en collaboration avec d'autres PTF.

Des synergies avec les différentes activités de l'intervention seront à rechercher pour la mise en œuvre des recommandations de l'étude. Ainsi, le plan d'action de la DGCT par rapport à la maîtrise d'ouvrage présente un certain nombre d'opportunités pour l'inclusion des aspects environnementaux: qu'il s'agisse du cadre législatif et réglementaire, des modules de formation élaborés par le CFCT (sous la tutelle de la DGCT), ou encore des études de faisabilité financées sur les DT (procédures ANICT). Les recommandations du contrôle externe présentent également des portes d'entrée qu'il conviendra d'exploiter au mieux, par exemple par rapport à l'accréditation des prestataires.

Un suivi et un accompagnement de la mise en œuvre des recommandations sera fait tout au long

de l'intervention.

6.2 Genre

Les femmes ont un rôle important à jouer dans la conception et la gestion des services de base (éducation, santé, eau). Elles sont souvent les premières utilisatrices des infrastructures. Pour cela, il est important de veiller au moment de la planification et de la conception des ouvrages à ce que les choix faits ne se traduisent pas par une augmentation de la pénibilité pour les femmes.

D'autre part, en tant qu'utilisatrices des ouvrages, il est important que les femmes soient pleinement associées à la gestion et à l'entretien.

Comme pour l'environnement, il est proposé de mener une étude diagnostic au démarrage de l'intervention en vue de formuler des recommandations pour une meilleure prise en compte du critère genre.

L'étude portera notamment sur les aspects suivants :

- Analyse de la représentation des femmes dans le processus de planification et de budgétisation au niveau local (PDESC) ;
- Analyse de la représentation des femmes dans les organes de décision, de contrôle (CROCSAD) et de gestion (comités de gestion, associations d'usagers) ;
- Analyse de la prise en compte des aspects genre dans les manuels de planification et d'instruction de projets.

Les actions envisagées pourront être de :

- Adoption de mesures législatives et réglementaires pour une meilleure représentation des femmes dans les organes de décision, de contrôle et de gestion ;
- Renforcer les mécanismes permettant de garantir la prise en compte effective des aspects genre dans les projets;
- Mettre au point des outils et procédures standards pour la prise en compte des aspects genre dans la planification, la conception et la gestion des projets;
- Former les services chargés du contrôle technique des projets (ANICT, CROCSAD) ;
- Sensibiliser et former les élus et agents des CT.

Les constats et recommandations de l'étude seront partagés avec les différents acteurs concernés. L'étude pourra éventuellement être menée en collaboration avec d'autres PTF.

Des synergies avec les différentes activités de l'intervention, voire avec les activités d'autres interventions de la coopération belge dans le secteur (PAI MAT, PADK 2), seront à rechercher pour la mise en œuvre des recommandations de l'étude. Ainsi, l'étude sur l'entretien et la maintenance des infrastructures financée par le Fonds du Programme d'Appui à la Réalisation d'études et de Consultations (PAREC) de la coopération belge pourra servir de point d'entrée pour une meilleure prise en compte des aspects genre dans la gestion des infrastructures.

Un suivi et un accompagnement de la mise en œuvre des recommandations sera fait tout au long de l'intervention.

7 ANNEXES

7.1 Cadre logique

	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables ⁶⁵	Valeur référence	Sources de vérification	Hypothèses
OG	<p><u>Objectif global</u></p> <p>La consolidation du processus de Décentralisation et de la bonne gouvernance a contribué au développement socio-économique durable des populations du Mali.</p>	<p>% de population (femmes/hommes) ayant accès à un centre de santé fonctionnel à moins de 5 km</p> <p>Nombre de femmes et de filles qui utilisent les services de santé</p> <p>Taux d'inscription des filles et des garçons au primaire</p> <p>% de filles/garçons au secondaire</p> <p>% de la population ayant un accès durable à l'eau potable</p>		<p><i>CPS Santé, CPS Education, CPS Hydraulique (rapports CSCR, rapports de suivi de la mise en œuvre du PNACT)</i></p>	<p>La volonté politique du Mali en matière de décentralisation est confirmée</p> <p>Le Mali s'engage résolument dans l'amélioration de la Gouvernance et la bonne gestion des finances publics pour mener avec efficacité et efficience ses politiques de développement</p> <p>La situation sécuritaire s'améliore, notamment dans les trois régions du Nord</p>
OS	<p><u>Objectif spécifique</u></p> <p>Les Collectivités territoriales ont des capacités d'investissement et de maîtrise d'ouvrage renforcées pour offrir des infrastructures socio-économiques pérennes aux populations.</p>	<p>Evolution des ressources du FNACT</p> <p>% de contribution de l'Etat au financement du FNACT (hors ABG/ABS)</p> <p>Évolution du taux annuel de mobilisation des droits de tirage des CT</p> <p>% de CT respectant les procédures de passation de marchés</p> <p>% de CT respectant les modalités de paiement des dépenses publiques liées au FNACT</p>	<p>42M€ (2010)</p> <p>10% (2010)</p> <p>95% (2010)</p> <p>34% (2010-2011)</p> <p>53% (2010-2011)</p>	<p><i>Rapports annuels ANICT</i></p> <p><i>Loi de finances (BSI)</i></p> <p><i>Rapports de la mission de contrôle externe des investissements financés par les CT</i></p> <p><i>Rapports d'inspection des RE</i></p>	<p>L'Etat du Mali accélère le processus de transfert des compétences et des ressources et augmente la part de sa contribution au FNACT (y compris pour la dotation de fonctionnement des CT)</p> <p>Les réflexions sur l'avenir du FNACT aboutissent à une répartition plus équitable des ressources</p> <p>Les mesures de renforcement</p>

⁶⁵ " La manière de suivi de ces indicateurs sera définie au moment de la ligne de base qui déterminera le système de suivi évaluation de l'intervention"

		% d'infrastructures répondant aux normes techniques, sociales et environnementales % d'infrastructures terminées fonctionnelles	30% (2010-2011) 83% (2010-2011)		des capacités de maîtrise d'ouvrage des capacités territoriales restent au centre de l'agenda politique de la réforme
R 1	Résultat 1 Les ressources financières des CT augmentent et deviennent plus prévisibles	Nombre annuel de projets financés par les CT % de ressources du FNACT affectées aux fonds généraux Délais de mobilisation et d'utilisation des droits de tirage	20% (2010) 6 mois (2010)	Rapports annuels ANICT Loi de finances (BSI)	Les contributions de l'Etat au FNACT augmentent Les PTFs s'engagent pour une plus grande fongibilité des ressources La publication des droits de tirage des CT est faite rapidement après l'allocation des ressources
R 2	Les capacités des acteurs et les systèmes nationaux sont renforcés en vue d'améliorer le financement et la durabilité des investissements locaux	Existence d'un cadre de dialogue entre Etat / acteurs décentralisation / PTF relatifs au financement des CT Dispositif fonctionnel de pilotage et de suivi du plan d'action du contrôle externe % de recommandations du contrôle externe qui sont mises en œuvre Nature et nombre de mesures incitatives pour la parité de représentation dans les instances de décision locale Pourcentage femmes/hommes impliquées dans la planification Rôle des femmes dans le processus de planification	- - Non disponible	Rapports de la mission de contrôle externe Rapports de missions d'inspection Rapports de suivi du PNACT Rapports d'audits annuels Rapports d'audit externe de l'ANICT Rapports d'exécution de l'intervention	Les services techniques déconcentrés apportent l'appui conseil aux CT La tutelle a les moyens de contrôler efficacement les CT L'entretien et la maintenance des investissements sont inscrits dans les priorités de l'Etat Les PTFs œuvrent à une meilleure harmonisation et division du travail dans les contrôles effectués sur les ressources du FNACT

		<p>Degré de satisfaction des collectivités territoriales par rapport aux appuis reçus des services techniques</p> <p>% des CT inspectées annuellement</p> <p>% de recommandations des audits qui sont mises en œuvre</p>	<i>Non disponible</i>		
--	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------	--	--

	Activités pour atteindre le Résultat 1	Moyens	Contribution belge
R 1	<u>Résultat 1</u> les ressources financières des CT augmentent et deviennent plus prévisibles		Coûts en Euros
A 1.1	A 1.1 Appui financier à la Dotation d'Investissement	Contribution financière aux fonds libres d'affectation du FNACT : alimentation des droits de tirage affectés à la DIN (Dotation des Investissements)	4.600 000 €
A 1.2	A 1.2 Appui au fonctionnement de l'ANICT	Contribution financière non ciblée aux frais de fonctionnement du FNACT (5% de la contribution au FNACT comme prévu dans les textes)	230.000 €
	Activités pour atteindre le Résultat 2	Moyens	Contribution belge
R 2	<u>Résultat 2 : les capacités des acteurs et les systèmes nationaux sont renforcés en vue d'améliorer le financement et la durabilité des investissements locaux</u>		Coûts en Euros
A 2.1	A 2.1 Mission de contrôle externe des investissements des Collectivités territoriales	Contrats de service	120.000 €
A 2.2	A 2.2 Amélioration du dispositif d'appui financier aux CT	Frais de mission pour les services de l'Inspection	300.000€
A 2.3	A 2.3 Appui au suivi de la qualité de la maîtrise d'ouvrage	Fonds d'appui au renforcement des capacités, études	350.000€
A 2.4	A 2.4 Appui au suivi de la qualité des réalisations : entretien, maintenance, exploitation et gestion des réalisations	Fonds d'appui au renforcement des capacités, études	350.000€
A 2.5	A 2.5 Audit externe de la contribution au FNACT	audits externes de la contribution au FNACT	90.000€
A 2.6	A 2.6 suivi technique de actions de renforcement des capacités et de la qualité des investissements	suivi par la DGCT (maîtrise d'ouvrage, entretien, maintenance) suivi technique par les antennes régionales de l'ANICT	65.000€
A 2.7	A 2.7 Backstopping technique et financier	Missions d'appui technique de la CTB pour le suivi et les conditions de mise en œuvre de l'intervention	60.000€

7.2 Chronogramme

			BUDGET TOTAL	ANNEE 1		ANNEE 2		ANNEE 3		ANNEE 4		ANNEE 5	
				S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2
A	1	Appui financier à la Dotation 1 d'Investissement	4.600.000										
		versement de la 1 tranche année 1			x								
		versement de la 2 tranche année 1			(x)	(x)							
A	1	2 Appui au fonctionnement de l'ANICT	230.000										
		versement de la 1 tranche année 1			x								
		versement de la 2 tranche année 1			(x)	(x)							

A	2	1 Mission de contrôle externe	120.000										
		contrat de services avec un prestataire pour le contrôle externe des investissements		x	x	x	x						
		appropriation des résultats du contrôle externe par la DGCT et l'Inspection de l'Intérieur (MAT)		x	x	x	x	x	x	x			
		Amélioration du dispositif d'appui financier aux CT	300.000										
		fonds d'appui à la mise en œuvre du plan d'action (contrôle externe, PNACT)		x	x	x	x	x	x	x			
A	2	Appui au suivi de la qualité de la maîtrise d'ouvrage (fonds d'appui, études)	350.000										
		fonds d'appui à la mise en œuvre du plan d'action (contrôle externe et PNACT)		x	x	x	x	x	x	x			
A	2	Appui au suivi de la qualité des réalisations : entretien, maintenance, exploitation et gestion des réalisations, 3... (fonds d'appui, études)	350.000										
		fonds d'appui mise en œuvre d'un plan d'action pour l'entretien des infrastructures et des équipements		x	x	x	x	x	x	x			

A	2	4	audit externe de la contribution au FNACT	90.000									
A	2	5	suivi technique des investissements	65.000									
			suivi technique par les antennes régionales		x	x	x	x	x	x			
			suivi par la DGCT (maitrise d'ouvrage, entretien, maintenance)		x	x	x	x	x	x			
A	2	6	backstopping et appui technique	60.000									
			Backstopping		x	x	x	x	x	x			
Z			moyens généraux	994.500									

7.3 Termes de référence de l'assistance technique long terme

Expert(e) en décentralisation, mécanismes de financement des CT, renforcement des capacités et investissements locaux

Durée : 42 mois

Lieu d'affectation : Direction Générale des Collectivités Territoriales du MAT

Recruté internationalement (h/f)

Sous l'autorité générale du Représentant Résident de la CTB à Bamako, dans le respect des directives émanant de la Structure Mixte de Concertation Locale, l'expert est responsable pour l'appui technique à la DGCT dans le cadre de la présente intervention. Le « point d'ancrage institutionnel » est le directeur de la DGCT. L'expert collabore en étroite et continue collaboration avec lui pour l'atteinte des résultats (voir surtout résultat 2), la planification, l'exécution et le suivi des activités. Dans la mise en œuvre de certaines activités l'expert travaillera également avec l'Inspection de l'Intérieur et les services de l'ANICT. Pour des tâches techniques spécifiques, l'expert peut se faire assister par des appuis ponctuels.

Description des tâches :

- Appuyer la DGCT dans la mise en place d'un mécanisme durable de financement des CT
- Appuyer la DGCT dans l'élaboration d'un dispositif d'accompagnement pour le renforcement des capacités des CT et des services déconcentrés
- Appuyer les différentes structures (DGCT, Inspection de l'Intérieur, ANICT) dans la mise en œuvre des recommandations du contrôle externe
- Préparer avec le point d'ancrage institutionnel (notamment le directeur de la DGCT) la planification, le suivi et le rapportage des activités
- Accompagner la préparation des termes de référence pour des appuis techniques ponctuels dans le cadre de cette intervention (études, missions d'expertise, etc.)
- Suivre la contribution de la Belgique au FNACT et préparer avec la représentation de la CTB les dossiers de décaissement des tranches annuelles
- Appuyer la partie belge dans le dialogue sectoriel
- Appuyer le partenaire dans l'organisation et la préparation des réunions de la Structure Mixte de Concertation Locale
- Rechercher des synergies entre l'intervention et les autres projets de la coopération belge (PAI MAT et PADK2 notamment)
- Rechercher des synergies entre l'intervention et les autres projets des PTF (KfW, GIZ et UE notamment)
- Veiller à l'intégration des thèmes transversaux (genre et environnement) dans les activités du projet

Profil :

- Une formation de haut niveau bac + 5 au moins en sciences économiques ou d'autres domaines pertinents ;
- Bonne connaissance de l'administration publique et ses principes de management et fonctionnement ;

- Au moins 10 ans d'expérience professionnelle en rapport avec les processus de décentralisation et de déconcentration, dont 5 ans au moins dans les pays en voie de développement de préférence dans des pays de l'Afrique subsaharienne;
- Au moins 5 ans d'expérience professionnelle en rapport avec les mécanismes de financement des Collectivités Territoriales, y inclus la planification et réalisation des investissements ;
- Au moins 3 ans d'expérience en matière d'appui institutionnel aux structures étatiques ou non étatiques en Afrique subsaharienne dans le domaine de la mise en œuvre du renforcement des capacités des CT ;
- Avoir une expérience pratique dans de la gestion et/ou de la réforme des finances publiques des pays francophones en développement ;
- Avoir une excellente maîtrise de la langue française écrite et orale.

7.4 Utilisation de la contribution du Royaume de Belgique à la Dotation d'Investissement de l'ANICT

Le budget annuel du FNACT constitue l'offre de financement public de chaque année faite aux collectivités territoriales.

Les droits au tirage de chaque collectivité sont calculés sur la base d'un indice synthétique de péréquation établi à partir de critères de situation et de critères de performance de chaque collectivité territoriale.

L'offre de financement est mobilisée au moyen de conventions administratives de financement à travers lesquelles l'ANICT, gestionnaire financier et comptable du FNACT, s'engage à financer, à hauteur des Droits au tirage ouverts, sous la maîtrise d'ouvrage de la collectivité territoriale, tous les projets qu'elle aura tiré, en fonction de ses propres priorités, de son Plan de développement économique, social et culturel.

Ce n'est qu'après signature des conventions administratives de financement que le secteur, la nature et le coût de l'investissement sont connus de manière précise.

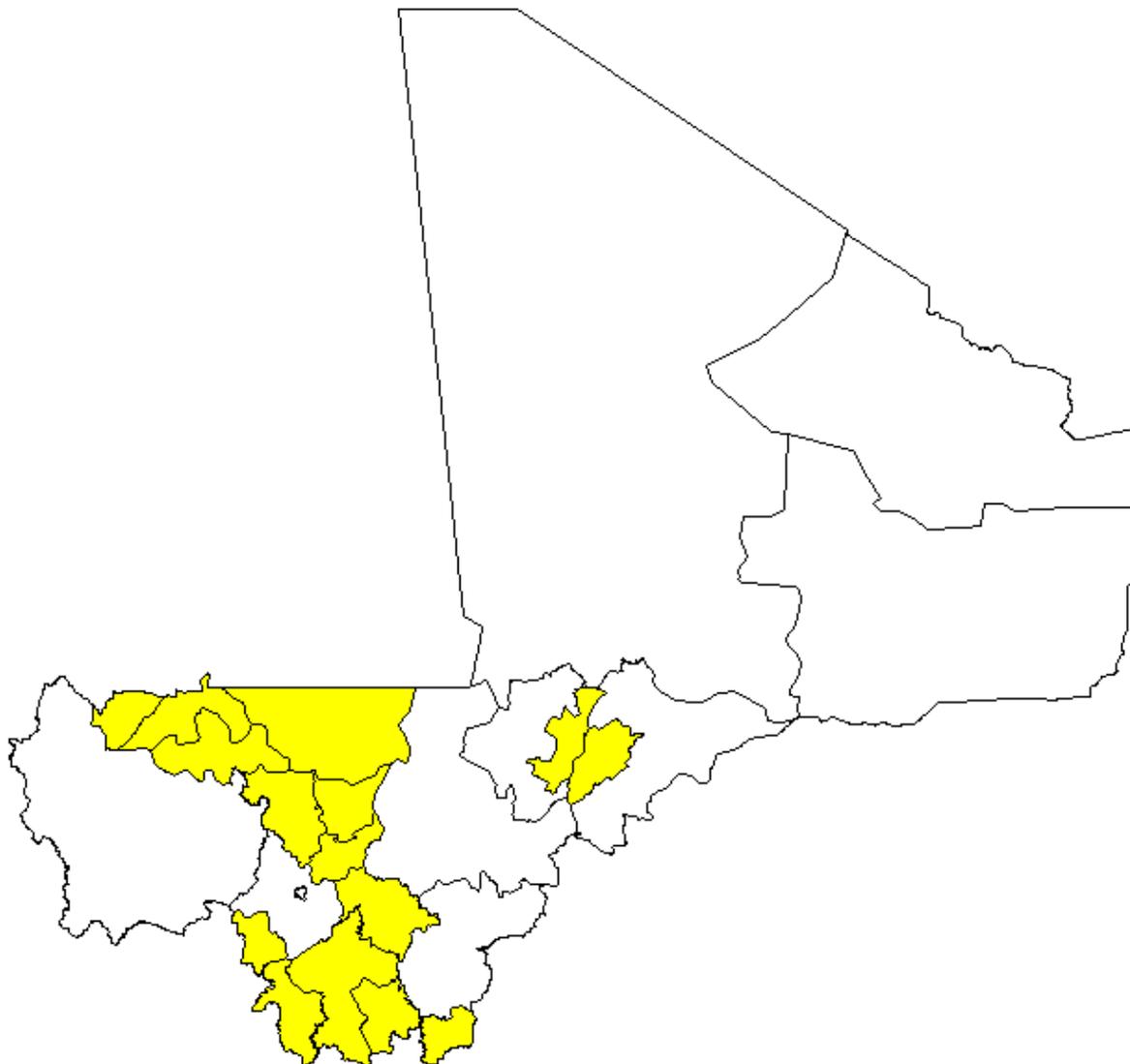
De 2001 à 2013, le tableau ci-dessous montre que les secteurs où les compétences ont été transférées aux collectivités territoriales prédominent dans l'affectation des ressources à l'investissement : éducation, infrastructures, santé, eau et assainissement notamment.

SECTEUR	SOUS PROJETS	COÛT	POIDS
EDUCATION	7 907	82 704 910 232	44,15%
EQUIPEMENT & INFRASTRUCTURES	7 530	52 190 354 944	27,86%
HYDRAULIQUE	985	11 192 401 001	5,97%
SANTE	1 956	29 136 790 215	15,55%
AUTRES	1 261	12 115 795 509	6,47%
TOTAL	19 639	187 340 251 901	100,00%

La contribution du royaume de Belgique au FNACT sera mobilisée dans des proportions semblables à la moyenne de l'investissement décennal des collectivités dans ces secteurs :

- 45 à 46% dans l'éducation : écoles, mobilier, logements pour instituteur ;
- 27 à 28 % dans les infrastructures : mairies, équipements marchands tels que foires, marchés ;
- 10 à 11% dans la santé : centres de santé, maternité, logements d'infirmiers ;
- 7 à 8% dans l'eau potable : puits à grand diamètre villageois et pastoraux, forages équipés ;
- 6 à 7% dans la gestion des ressources naturelles, le cadre de vie et la télécommunication.

Pour l'année 2014, la contribution du royaume de Belgique au FNACT (**3.017.402.200 FCFA**) sera allouée à 209 communes, dans 15 cercles sur 4 régions : Kayes, Koulikoro, Sikasso et Mopti. Les droits au tirage annuels des communes seront compris entre **15.529 euros** et **30.672 euros**, en fonction de leur indice synthétique de péréquation.



Dans le cas d'un nouvel abondement du FNACT par la Belgique en 2015, les ressources (3.017.402.200 FCFA) seront allouées à 222 communes (dont 173 pendant la première année) de 21 cercles sur 6 régions : Kayes, Koulikoro, Sikasso, Tombouctou, Gao et Kidal. Les droits au tirage annuels des communes seront compris entre 14.732 euros et 32.355 euros, en fonction de leur indice synthétique de péréquation.

COMMUNES A APPUYER EN L'AN 1 (en FCFA)

CODE	COLLECTIVITE TERRIT	ISP ⁶⁶ DIN ⁶⁷	MONTANT BASE	Droits de tirage AN 1
01201	BEMA	3,27	5 482 284,27	17 943 148
01202	DIANGOUNTE CAMARA	3,08	5 482 284,27	16 897 597
01203	DIANGUIRDE	3,28	5 482 284,27	17 960 158
01204	DIEMA	3,41	5 482 284,27	18 720 790
01205	DIEOURA	3,30	5 482 284,27	18 098 115
01206	DIOMARA K	2,92	5 482 284,27	16 005 591
01207	FASSOUDEBE	3,37	5 482 284,27	18 497 776
01208	FATAO	3,45	5 482 284,27	18 890 778
01209	GOMITRADOUGOU	3,19	5 482 284,27	17 476 962
01210	GROUMERA	3,46	5 482 284,27	18 948 052
01211	GUEDEBINE	3,21	5 482 284,27	17 617 987
01212	LAKAMANE	3,12	5 482 284,27	17 103 726
01213	LAMBIDOU	3,36	5 482 284,27	18 425 617
01214	MADIGA SACKO	3,67	5 482 284,27	20 119 462
01215	SANSANKIDE	3,35	5 482 284,27	18 352 212
01601	BAGNERE KORE	3,06	5 482 284,27	16 777 831
01602	DIABIGUE	2,60	5 482 284,27	14 251 661
01603	DIARRA	2,91	5 482 284,27	15 938 913
01604	DIAYE COURA	2,89	5 482 284,27	15 864 301
01605	GAVINANE	2,87	5 482 284,27	15 747 630
01606	GOGUI	3,16	5 482 284,27	17 337 900
01607	GUETEMA	2,71	5 482 284,27	14 840 245
01608	KADIABA KADIEL	2,85	5 482 284,27	15 636 274
01609	KORERA KORE	3,10	5 482 284,27	16 969 396
01610	NIORO	2,86	5 482 284,27	15 657 634
01611	NIORO TOUGOUNERANGA	2,73	5 482 284,27	14 942 353
01612	SANDARE	2,89	5 482 284,27	15 838 227
01613	SIMBI	2,99	5 482 284,27	16 415 617
01614	TROUNGUMBE	3,03	5 482 284,27	16 630 745
01615	YERERE	2,88	5 482 284,27	15 769 552
01616	YOURI	2,86	5 482 284,27	15 684 251
01701	DIAFOUNOU DION.	2,85	5 482 284,27	15 602 168
01702	DIAFOUNOU GORY	2,98	5 482 284,27	16 329 838
01703	FANGA	2,81	5 482 284,27	15 401 241
01704	GORY	2,83	5 482 284,27	15 537 258
01705	GUIDIME	2,81	5 482 284,27	15 389 302
01706	KIRANE KAGNAGA	3,08	5 482 284,27	16 866 820
01707	KONSIGA	2,86	5 482 284,27	15 655 978

⁶⁶ Indice Synthétique de Péréquation

⁶⁷ Dotation d'investissement

CODE	COLLECTIVITE TERRIT	ISP ⁶⁶ DIN ⁶⁷	MONTANT BASE	Droits de tirage AN 1
01708	KREMIS	2,90	5 482 284,27	15 900 033
01709	MAREKAFFO	2,99	5 482 284,27	16 374 088
01710	SOUNPOU	2,94	5 482 284,27	16 145 037
01711	TOYA	2,83	5 482 284,27	15 533 028
01712	TRINGA	2,67	5 482 284,27	14 616 454
02101	BANAMBA	2,40	5 482 284,27	13 173 757
02102	BENKADI	2,28	5 482 284,27	12 513 739
02103	BORON	2,61	5 482 284,27	14 329 920
02104	DOUGOUWOLOWULA	2,39	5 482 284,27	13 094 346
02105	KIBAN	2,28	5 482 284,27	12 495 395
02106	MADINA SACKO	2,51	5 482 284,27	13 754 015
02107	SEBETE	2,79	5 482 284,27	15 277 173
02108	TOUBACORO	2,71	5 482 284,27	14 863 093
02109	TOUKOROBA	2,50	5 482 284,27	13 731 935
02201	BANCO	2,42	5 482 284,27	13 284 668
02202	BENKADI	2,35	5 482 284,27	12 858 553
02203	BINKO	2,15	5 482 284,27	11 772 880
02204	DEGNEKORO	2,44	5 482 284,27	13 367 348
02205	DIEBE	2,60	5 482 284,27	14 269 603
02206	DIEDOUGOU	2,53	5 482 284,27	13 848 514
02207	DIOUMA	1,86	5 482 284,27	10 186 084
02208	DOLEDOUGOU	2,34	5 482 284,27	12 832 999
02209	GUEGNEKA	1,90	5 482 284,27	10 433 546
02210	DJEKAFO	2,42	5 482 284,27	13 242 927
02211	KALADOUGOU	2,07	5 482 284,27	11 334 405
02212	KEMEKAFO	2,45	5 482 284,27	13 410 245
02213	KERELA	2,08	5 482 284,27	11 409 593
02214	KILIDOUGOU	2,18	5 482 284,27	11 940 291
02215	MASSIGUI	2,59	5 482 284,27	14 201 878
02216	NANGOLA	2,44	5 482 284,27	13 384 679
02217	NLONDOUGOU	2,66	5 482 284,27	14 578 913
02218	NGARADOUGOU	2,09	5 482 284,27	11 434 000
02219	NGOLOBOUGOU	2,19	5 482 284,27	12 001 644
02220	NIANTJILA	2,51	5 482 284,27	13 744 943
02221	TENENDOUGOU	2,01	5 482 284,27	11 039 377
02222	WACORO	2,11	5 482 284,27	11 586 183
02223	ZAN COULIBALY	2,14	5 482 284,27	11 742 200
02301	BALAN BAKAMA	2,66	5 482 284,27	14 584 252
02302	BENKADI	2,32	5 482 284,27	12 739 657
02303	KANIOGO	2,24	5 482 284,27	12 296 552
02304	KARAN	2,72	5 482 284,27	14 894 751
02305	MARAMANDOUGOU	2,40	5 482 284,27	13 145 870
02306	MINIDIAN	2,26	5 482 284,27	12 395 411
02307	NARENA	2,18	5 482 284,27	11 960 556
02308	NOUGA	2,62	5 482 284,27	14 376 698

CODE	COLLECTIVITE TERRIT	ISP ⁶⁶ DIN ⁶⁷	MONTANT BASE	Droits de tirage AN 1
02309	SELEFOUGOU	2,46	5 482 284,27	13 476 490
02501	DIDIENI	2,60	5 482 284,27	14 269 237
02502	GUIHOYO	2,38	5 482 284,27	13 035 699
02503	KOLOKANI	2,32	5 482 284,27	12 709 082
02504	MASSANTOLA	2,44	5 482 284,27	13 369 706
02505	NONKON	2,41	5 482 284,27	13 239 579
02506	NOSSOMBOUGOU	2,26	5 482 284,27	12 408 300
02507	OULOODO	2,27	5 482 284,27	12 440 531
02508	SAGABALA	2,55	5 482 284,27	13 977 461
02509	SEBEKORO 1	2,61	5 482 284,27	14 334 898
02510	TIORIBOUGOU	2,28	5 482 284,27	12 518 601
02601	DINANDOUGOU	2,19	5 482 284,27	12 025 240
02602	DOUMBA	2,02	5 482 284,27	11 053 740
02603	KOULA	2,17	5 482 284,27	11 871 252
02604	KOULIKORO	2,05	5 482 284,27	11 237 210
02605	MEGUETAN	2,20	5 482 284,27	12 035 076
02606	NYAMINA	2,48	5 482 284,27	13 598 672
02607	SIRAKOROLA	2,38	5 482 284,27	13 052 054
02608	TIENFALA	2,13	5 482 284,27	11 692 034
02609	TOUGOUNI	2,25	5 482 284,27	12 308 491
02701	ALLAHINA	2,67	5 482 284,27	14 657 786
02702	DABO	2,69	5 482 284,27	14 737 056
02703	DILLY	2,73	5 482 284,27	14 962 531
02704	DOGOFRY	3,09	5 482 284,27	16 961 479
02705	FALLOU	2,59	5 482 284,27	14 220 557
02706	GUENEIBE	2,84	5 482 284,27	15 587 167
02707	GUIRE	2,48	5 482 284,27	13 582 484
02708	KORONGA	2,45	5 482 284,27	13 413 098
02709	NARA	2,76	5 482 284,27	15 151 190
02710	NIAMANA	2,66	5 482 284,27	14 569 758
02711	OUAGADOU	2,60	5 482 284,27	14 271 590
03101	BLADIE-TIEMALA	2,76	5 482 284,27	15 127 640
03102	BOUGOUNI	2,48	5 482 284,27	13 575 991
03103	CYEN TOULA	2,64	5 482 284,27	14 466 886
03104	DANOU	2,66	5 482 284,27	14 603 894
03105	DEBELIN	2,61	5 482 284,27	14 304 447
03106	DEFINA	2,72	5 482 284,27	14 927 050
03107	DOGO	2,90	5 482 284,27	15 880 594
03108	DOMBA	2,61	5 482 284,27	14 282 413
03109	FARADIELE	2,68	5 482 284,27	14 672 407
03110	FARAGOUARAN	2,74	5 482 284,27	14 999 232
03111	GARALO	2,90	5 482 284,27	15 878 264
03112	KELEYA	2,86	5 482 284,27	15 656 274
03113	KOKELEN	2,35	5 482 284,27	12 869 568
03114	KOLA	2,33	5 482 284,27	12 759 397

CODE	COLLECTIVITE TERRIT	ISP ⁶⁶ DIN ⁶⁷	MONTANT BASE	Droits de tirage AN 1
03115	KOUMANTOU	2,77	5 482 284,27	15 195 366
03116	KOUROULAMINI	2,72	5 482 284,27	14 907 902
03117	MERIDIELA	2,76	5 482 284,27	15 129 968
03118	OUROUN	2,61	5 482 284,27	14 304 577
03119	SANSO	2,61	5 482 284,27	14 293 765
03120	SIBIRILA	2,94	5 482 284,27	16 122 646
03121	SIDO	2,51	5 482 284,27	13 746 478
03122	TIEMALA-BANIMONOTIE	2,68	5 482 284,27	14 719 772
03123	WOLA	2,62	5 482 284,27	14 339 444
03124	YININDOUGOU	2,78	5 482 284,27	15 260 592
03125	YIRIDOUGOU	2,76	5 482 284,27	15 131 110
03126	ZANTIEBOUGOU	2,62	5 482 284,27	14 358 615
03201	DIOU	2,26	5 482 284,27	12 370 865
03202	DIOMATENE	2,12	5 482 284,27	11 606 208
03203	FOUROU	2,25	5 482 284,27	12 321 418
03204	KADIOLO	2,24	5 482 284,27	12 304 190
03205	KAI	2,06	5 482 284,27	11 268 972
03206	LOULOUNI	2,07	5 482 284,27	11 342 329
03207	MISSENI	2,21	5 482 284,27	12 138 871
03208	NINBOUGOU	2,11	5 482 284,27	11 551 443
03209	ZEGOUA	2,12	5 482 284,27	11 598 646
03301	BOUGOULA	2,13	5 482 284,27	11 664 548
03302	FAKOLA	2,37	5 482 284,27	12 973 208
03303	FARAKO	1,96	5 482 284,27	10 772 459
03304	KADIANA	2,27	5 482 284,27	12 454 372
03305	KEBILA	2,03	5 482 284,27	11 122 272
03306	KOLON DIEBA	2,14	5 482 284,27	11 744 922
03307	KOLOSSO	2,02	5 482 284,27	11 081 244
03308	MENA	2,00	5 482 284,27	10 988 240
03309	NANGALASSO	2,11	5 482 284,27	11 544 061
03310	NGOLODIANA	2,10	5 482 284,27	11 490 868
03311	TIONGUI	2,14	5 482 284,27	11 710 682
03312	TOUSSEGUELA	1,89	5 482 284,27	10 342 960
03601	BAYA	2,96	5 482 284,27	16 230 512
03602	BOLOFOUTA	2,90	5 482 284,27	15 905 545
03603	DIALLOFOULA	2,80	5 482 284,27	15 344 648
03604	DJIGUIYA DE KOLONI	2,66	5 482 284,27	14 568 262
03605	GUANAN	3,13	5 482 284,27	17 169 097
03606	GUANDIAKA	3,07	5 482 284,27	16 834 989
03607	KOUSSAN	2,97	5 482 284,27	16 307 096
03608	SANKARANI	2,56	5 482 284,27	14 038 332
03609	SEREMOUSSA ANI SAMOU	2,98	5 482 284,27	16 312 259
03610	TAGANDOUGOU	2,84	5 482 284,27	15 546 724
03611	WASSOULOU BALLE	2,65	5 482 284,27	14 539 377
03612	YALANKORO SOLOBA	2,76	5 482 284,27	15 140 451

CODE	COLLECTIVITE TERRIT	ISP ⁶⁶ DIN ⁶⁷	MONTANT BASE	Droits de tirage AN 1
05101	BANDIAGARA	2,58	5 482 284,27	14 132 078
05102	BARA SARA	2,72	5 482 284,27	14 930 622
05103	BORKO	3,10	5 482 284,27	17 009 300
05104	DANDOLI	3,04	5 482 284,27	16 669 902
05105	DIAMNATI	3,09	5 482 284,27	16 927 419
05106	DOGANI BERE	3,06	5 482 284,27	16 776 742
05107	DOUCOUMBO	2,86	5 482 284,27	15 662 109
05108	DOUROU	2,94	5 482 284,27	16 116 810
05109	KENDE	3,15	5 482 284,27	17 284 406
05110	KENDIE	3,11	5 482 284,27	17 041 615
05111	LOWOL GUEOU	2,93	5 482 284,27	16 048 400
05112	METOU MOU	3,23	5 482 284,27	17 700 022
05113	ONDOUGOU	3,20	5 482 284,27	17 559 222
05114	PELOU	2,94	5 482 284,27	16 114 700
05115	PIGNARI	2,82	5 482 284,27	15 457 062
05116	PIGNARI BANA	2,83	5 482 284,27	15 520 552
05117	SANGHA	3,00	5 482 284,27	16 438 191
05118	SEGUE IRE	3,18	5 482 284,27	17 458 087
05119	SOROLY	2,78	5 482 284,27	15 265 113
05120	TIMINIRI	2,73	5 482 284,27	14 951 635
05121	WADOUBA	2,98	5 482 284,27	16 346 591
05601	BASSIRO	2,54	5 482 284,27	13 901 130
05602	BORONDOUGOU	2,74	5 482 284,27	15 024 996
05603	DIALOUBE	2,63	5 482 284,27	14 401 657
05604	FATOMA	2,50	5 482 284,27	13 699 973
05605	KONNA	2,67	5 482 284,27	14 621 748
05606	KOROMBANA	3,14	5 482 284,27	17 197 757
05607	KOUBAYE	2,45	5 482 284,27	13 437 839
05608	KOUNARI	2,23	5 482 284,27	12 203 591
05609	MOPTI	2,56	5 482 284,27	14 030 112
05610	OURO MODI	2,34	5 482 284,27	12 853 060
05611	OUROUBE DOUDE	2,63	5 482 284,27	14 423 570
05612	SALSALBE	2,62	5 482 284,27	14 338 643
05613	SIO	2,61	5 482 284,27	14 335 092
05614	SOKOURA	2,47	5 482 284,27	13 556 719
05615	SOYE	2,76	5 482 284,27	15 108 985
TOTAL⁶⁸		550,39	5 482 284,27	3 017 402 200⁶⁹

⁶⁸ de la contribution pour l'année 2014 sur le MLI 09 034 11

⁶⁹ Taux de change € 1 = FCFA (XOF) 655,957

Le rapport annuel d'exécution technique et financière du FNACT donnera les détails de mobilisation de l'offre de financement par les collectivités territoriales bénéficiaires : secteur, nature de l'investissement, coût, cofinancement éventuel, etc.

Pour la deuxième année d'exécution du Programme les droits à tirage seront les suivants pour les communes choisies :

COMMUNES A APPUYER EN L'AN 2 en FCFA				
CODE	COLLECTIVITE TERRIT	ISP DIN	MONTANT BASE	DT AN 2
01201	BEMA	3,27	5 412 628,87	17 715 171
01202	DIANGOUNTE CAMARA	3,08	5 412 628,87	16 682 904
01203	DIANGUIRDE	3,28	5 412 628,87	17 731 964
01204	DIEMA	3,41	5 412 628,87	18 482 932
01205	DIEOURA	3,30	5 412 628,87	17 868 169
01206	DIOUMARA K	2,92	5 412 628,87	15 802 231
01207	FASSOUDEBE	3,37	5 412 628,87	18 262 752
01208	FATAO	3,45	5 412 628,87	18 650 760
01209	GOMITRADOUGOU	3,19	5 412 628,87	17 254 908
01210	GROUMERA	3,46	5 412 628,87	18 707 307
01211	GUEDEBINE	3,21	5 412 628,87	17 394 141
01212	LAKAMANE	3,12	5 412 628,87	16 886 414
01213	LAMBIDOU	3,36	5 412 628,87	18 191 510
01214	MADIGA SACKO	3,67	5 412 628,87	19 863 833
01215	SANSANKIDE	3,35	5 412 628,87	18 119 037
01601	BAGNERE KORE	3,06	5 412 628,87	16 564 660
01602	DIABIGUE	2,60	5 412 628,87	14 070 586
01603	DIARRA	2,91	5 412 628,87	15 736 401
01604	DIAYE COURA	2,89	5 412 628,87	15 662 737
01605	GAVINANE	2,87	5 412 628,87	15 547 548
01606	GOGUI	3,16	5 412 628,87	17 117 613
01607	GUETEMA	2,71	5 412 628,87	14 651 692
01608	KADIABA KADIEL	2,85	5 412 628,87	15 437 607
01609	KORERA KORE	3,10	5 412 628,87	16 753 790
01610	NIORO	2,86	5 412 628,87	15 458 696
01611	NIORO TOUGOUNERANGA	2,73	5 412 628,87	14 752 502
01612	SANDARE	2,89	5 412 628,87	15 636 994
01613	SIMBI	2,99	5 412 628,87	16 207 048
01614	TROUNGOUNBE	3,03	5 412 628,87	16 419 443
01615	YERERE	2,88	5 412 628,87	15 569 191
01616	YOURI	2,86	5 412 628,87	15 484 974
01701	DIAFOUNOU DION.	2,85	5 412 628,87	15 403 934
01702	DIAFOUNOU GORY	2,98	5 412 628,87	16 122 358
01703	FANGA	2,81	5 412 628,87	15 205 559
01704	GORY	2,83	5 412 628,87	15 339 849
01705	GUIDIME	2,81	5 412 628,87	15 193 772
01706	KIRANE KAGNAGA	3,08	5 412 628,87	16 652 518
01707	KONSIGA	2,86	5 412 628,87	15 457 060
01708	KREMIS	2,90	5 412 628,87	15 698 014
01709	MAREKAFFO	2,99	5 412 628,87	16 166 046

01710	SOUNPOU	2,94	5 412 628,87	15 939 905
01711	TOYA	2,83	5 412 628,87	15 335 672
01712	TRINGA	2,67	5 412 628,87	14 430 744
02101	BANAMBA	2,40	5 412 628,87	13 006 377
02102	BENKADI	2,28	5 412 628,87	12 354 745
02103	BORON	2,61	5 412 628,87	14 147 850
02104	DOUGOUWOLOWULA	2,39	5 412 628,87	12 927 975
02105	KIBAN	2,28	5 412 628,87	12 336 634
02106	MADINA SACKO	2,51	5 412 628,87	13 579 263
02107	SEBETE	2,79	5 412 628,87	15 083 068
02108	TOUBACORO	2,71	5 412 628,87	14 674 249
02109	TOUKOROBA	2,50	5 412 628,87	13 557 463
02201	BANCO	2,42	5 412 628,87	13 115 879
02202	BENKADI	2,35	5 412 628,87	12 695 179
02203	BINKO	2,15	5 412 628,87	11 623 299
02204	DEGNEKORO	2,44	5 412 628,87	13 197 509
02205	DIEBE	2,60	5 412 628,87	14 088 300
02206	DIEDOUGOU	2,53	5 412 628,87	13 672 561
02207	DIOUMA	1,86	5 412 628,87	10 056 664
02208	DOLENDOUGOU	2,34	5 412 628,87	12 669 949
02209	GUEGNEKA	1,90	5 412 628,87	10 300 982
02210	DJEKAFO	2,42	5 412 628,87	13 074 668
02211	KALADOUGOU	2,07	5 412 628,87	11 190 395
02212	KEMEKAFU	2,45	5 412 628,87	13 239 861
02213	KERELA	2,08	5 412 628,87	11 264 628
02214	KILIDOUGOU	2,18	5 412 628,87	11 788 583
02215	MASSIGUI	2,59	5 412 628,87	14 021 436
02216	NANGOLA	2,44	5 412 628,87	13 214 619
02217	NDLONDOUGOU	2,66	5 412 628,87	14 393 680
02218	NGARADOUGOU	2,09	5 412 628,87	11 288 725
02219	NGOLOBOUGOU	2,19	5 412 628,87	11 849 157
02220	NIANTJILA	2,51	5 412 628,87	13 570 306
02221	TENENDOUGOU	2,01	5 412 628,87	10 899 115
02222	WACORO	2,11	5 412 628,87	11 438 974
02223	ZAN COULIBALY	2,14	5 412 628,87	11 593 009
02301	BALAN BAKAMA	2,66	5 412 628,87	14 398 951
02302	BENKADI	2,32	5 412 628,87	12 577 793
02303	KANIOGO	2,24	5 412 628,87	12 140 318
02304	KARAN	2,72	5 412 628,87	14 705 505
02305	MARAMANDOUGOU	2,40	5 412 628,87	12 978 845
02306	MINIDIAN	2,26	5 412 628,87	12 237 920
02307	NARENA	2,18	5 412 628,87	11 808 591
02308	NOUGA	2,62	5 412 628,87	14 194 034
02309	SELEFOUGOU	2,46	5 412 628,87	13 305 264
02501	DIDIENI	2,60	5 412 628,87	14 087 938
02502	GUIHOYO	2,38	5 412 628,87	12 870 074
02503	KOLOKANI	2,32	5 412 628,87	12 547 607
02504	MASSANTOLA	2,44	5 412 628,87	13 199 837
02505	NONKON	2,41	5 412 628,87	13 071 363

02506	NOSSOMBOUGOU	2,26	5 412 628,87	12 250 646
02507	OUOLODO	2,27	5 412 628,87	12 282 467
02508	SAGABALA	2,55	5 412 628,87	13 799 870
02509	SEBEKORO 1	2,61	5 412 628,87	14 152 766
02510	TIORIBOUGOU	2,28	5 412 628,87	12 359 545
02601	DINANDOUGOU	2,19	5 412 628,87	11 872 452
02602	DOUMBA	2,02	5 412 628,87	10 913 296
02603	KOULA	2,17	5 412 628,87	11 720 421
02604	KOULIKORO	2,05	5 412 628,87	11 094 435
02605	MEGUETAN	2,20	5 412 628,87	11 882 164
02606	NYAMINA	2,48	5 412 628,87	13 425 894
02607	SIRAKOROLA	2,38	5 412 628,87	12 886 221
02608	TIENFALA	2,13	5 412 628,87	11 543 480
02609	TOUGOUNI	2,25	5 412 628,87	12 152 105
02701	ALLAHINA	2,67	5 412 628,87	14 471 551
02702	DABO	2,69	5 412 628,87	14 549 814
02703	DILLY	2,73	5 412 628,87	14 772 424
02704	DOGOFRY	3,09	5 412 628,87	16 745 974
02705	FALLOU	2,59	5 412 628,87	14 039 877
02706	GUENEIBE	2,84	5 412 628,87	15 389 123
02707	GUIRE	2,48	5 412 628,87	13 409 911
02708	KORONGA	2,45	5 412 628,87	13 242 677
02709	NARA	2,76	5 412 628,87	14 958 686
02710	NIAMANA	2,66	5 412 628,87	14 384 642
02711	OUAGADOU	2,60	5 412 628,87	14 090 262
03101	BLADIE-TIEMALA	2,76	5 412 628,87	14 935 435
03102	BOUGOUNI	2,48	5 412 628,87	13 403 501
03103	CYEN TOULA	2,64	5 412 628,87	14 283 076
03104	DANOU	2,66	5 412 628,87	14 418 344
03105	DEBELIN	2,61	5 412 628,87	14 122 701
03106	DEFINA	2,72	5 412 628,87	14 737 394
03107	DOGO	2,90	5 412 628,87	15 678 822
03108	DOMBA	2,61	5 412 628,87	14 100 947
03109	FARADIELE	2,68	5 412 628,87	14 485 986
03110	FARAGOUARAN	2,74	5 412 628,87	14 808 659
03111	GARALO	2,90	5 412 628,87	15 676 522
03112	KELEYA	2,86	5 412 628,87	15 457 352
03113	KOKELEN	2,35	5 412 628,87	12 706 054
03114	KOLA	2,33	5 412 628,87	12 597 282
03115	KOUMANTOU	2,77	5 412 628,87	15 002 301
03116	KOUROULAMINI	2,72	5 412 628,87	14 718 489
03117	MERIDIELA	2,76	5 412 628,87	14 937 733
03118	OUROUN	2,61	5 412 628,87	14 122 829
03119	SANSO	2,61	5 412 628,87	14 112 155
03120	SIBIRILA	2,94	5 412 628,87	15 917 799
03121	SIDO	2,51	5 412 628,87	13 571 821
03122	TIEMALA-BANIMONOTIE	2,68	5 412 628,87	14 532 749
03123	WOLA	2,62	5 412 628,87	14 157 253
03124	YININDOUGOU	2,78	5 412 628,87	15 066 698

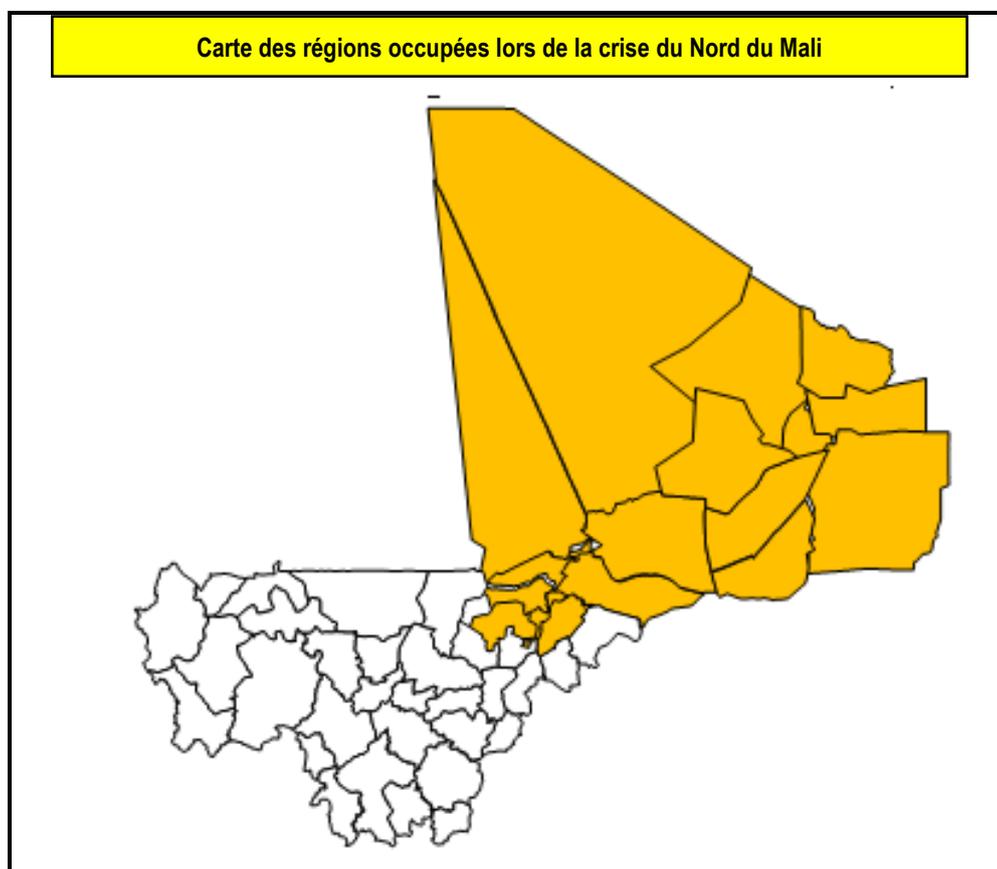
03125	YIRIDOUYOU	2,76	5 412 628,87	14 938 861
03126	ZANTIEBOUGOU	2,62	5 412 628,87	14 176 181
03201	DIOU	2,26	5 412 628,87	12 213 687
03202	DIOUMATENE	2,12	5 412 628,87	11 458 745
03203	FOUROU	2,25	5 412 628,87	12 164 868
03204	KADIOLO	2,24	5 412 628,87	12 147 858
03205	KAI	2,06	5 412 628,87	11 125 793
03206	LOULOUNI	2,07	5 412 628,87	11 198 218
03207	MISSANI	2,21	5 412 628,87	11 984 640
03208	NINBOUGOU	2,11	5 412 628,87	11 404 675
03209	ZEGOUA	2,12	5 412 628,87	11 451 278
03301	BOUGOULA	2,13	5 412 628,87	11 516 344
03302	FAKOLA	2,37	5 412 628,87	12 808 377
03303	FARAKO	1,96	5 412 628,87	10 635 589
03304	KADIANA	2,27	5 412 628,87	12 296 133
03305	KEBILA	2,03	5 412 628,87	10 980 958
03306	KOLONDIÉBA	2,14	5 412 628,87	11 595 696
03307	KOLOSSO	2,02	5 412 628,87	10 940 450
03308	MENA	2,00	5 412 628,87	10 848 629
03309	NANGALASSO	2,11	5 412 628,87	11 397 387
03310	NGOLODIANA	2,10	5 412 628,87	11 344 870
03311	TIONGUI	2,14	5 412 628,87	11 561 891
03312	TOUSSEQUELA	1,89	5 412 628,87	10 211 547
03601	BAYA	2,96	5 412 628,87	16 024 295
03602	BOLOFOUTA	2,90	5 412 628,87	15 703 456
03603	DIALLOFOULA	2,80	5 412 628,87	15 149 686
03604	DJIGUIYA DE KOLONI	2,66	5 412 628,87	14 383 164
03605	GUANAN	3,13	5 412 628,87	16 950 954
03606	GUANDIAKA	3,07	5 412 628,87	16 621 092
03607	KOUSSAN	2,97	5 412 628,87	16 099 906
03608	SANKARANI	2,56	5 412 628,87	13 859 966
03609	SEREMOUSSA ANI SAMOU	2,98	5 412 628,87	16 105 003
03610	TAGANDOUYOU	2,84	5 412 628,87	15 349 194
03611	WASSOULOU BALLE	2,65	5 412 628,87	14 354 647
03612	YALANKORO SOLOBA	2,76	5 412 628,87	14 948 084
06101	ARHAM	3,09	5 412 628,87	16 729 514
06102	BINGA	2,54	5 412 628,87	13 734 992
06103	BOUREM SIDI AMAR	2,81	5 412 628,87	15 185 542
06104	DANGHA	3,12	5 412 628,87	16 911 121
06105	DIRE	2,92	5 412 628,87	15 825 309
06106	GARBAKOIRA	2,84	5 412 628,87	15 354 764
06107	HAIBONGO	2,96	5 412 628,87	16 004 637
06108	KIRCHAMBA	2,95	5 412 628,87	15 982 837
06109	KONDI	3,09	5 412 628,87	16 735 289
06110	SAREYAMOU	2,98	5 412 628,87	16 114 531
06111	TIENKOUR	3,08	5 412 628,87	16 674 702
06112	TINDIRMA	2,96	5 412 628,87	16 042 865
06113	TINGUEREGUIF	2,67	5 412 628,87	14 448 932
06501	ALAFIA	1,94	5 412 628,87	10 504 844

06502	BER	1,99	5 412 628,87	10 763 373
06503	BOUREM IN ALI	2,13	5 412 628,87	11 530 133
06504	LAFIA	2,06	5 412 628,87	11 147 721
06505	SALAM	2,04	5 412 628,87	11 030 374
06506	TOMBOUCTOU	1,79	5 412 628,87	9 663 440
07101	ANSONGO	3,26	5 412 628,87	17 656 275
07102	BARA	2,96	5 412 628,87	16 045 356
07103	BOURRA	3,10	5 412 628,87	16 752 810
07104	OUATTAGOUNA	3,28	5 412 628,87	17 765 424
07105	TALATAYE	3,48	5 412 628,87	18 826 384
07106	TESSIT	3,06	5 412 628,87	16 536 447
07107	TIN HAMA	3,14	5 412 628,87	17 004 932
07401	ALATA	3,37	5 412 628,87	18 215 583
07402	ANDERAMBOUKANE	3,09	5 412 628,87	16 729 729
07403	INEKAR	3,03	5 412 628,87	16 374 759
07404	MENAKA	2,86	5 412 628,87	15 466 984
07405	TIDERMENE	2,87	5 412 628,87	15 526 860
08201	ANEFIF	3,17	5 412 628,87	17 155 343
08202	ESSOUK	3,30	5 412 628,87	17 887 924
08203	KIDAL	3,04	5 412 628,87	16 472 396
08301	ADJELHOC	3,73	5 412 628,87	20 166 810
08302	TESSALIT	3,92	5 412 628,87	21 223 691
08303	TIMTAGHENE	3,63	5 412 628,87	19 644 757
	TOTAUX	557,47	5 412 628,87	3 017 402 200

7.5 Termes de référence de l'étude diagnostic concernant le financement des investissements dans les régions affectées par la crise

Justification :

La crise politico-institutionnelle et sécuritaire de 2012 a fortement perturbé le fonctionnement des administrations publiques dans la partie Nord du pays occupé par des mouvements rebelles et des terroristes.



L'occupation des Régions de Tombouctou, Gao, Kidal et d'une partie des Régions de Mopti et Ségou par les groupes armés s'est traduite par la destruction d'édifices publics et privés, des équipements sociaux économiques et des moyens logistiques, et le repli des responsables et des agents des services administratifs vers les zones sécurisées.

Aujourd'hui, malgré l'intervention militaire internationale, le rétablissement des services de l'Etat n'est pas effective sur l'ensemble du territoire. Le retour à la situation d'avant la crise se fera de manière très progressive et dépendra étroitement de l'évolution de la situation sécuritaire.

Cette situation affecte le fonctionnement du dispositif de financement des investissements des CT. Le fonctionnement des différentes structures concernées (antennes régionales de l'ANICT, services déconcentrés de l'Etat, réseau bancaire, CT) n'est pas totalement rétabli ce qui a un impact sur le financement et la réalisation des investissements des CT.

La crise a également eu un impact sur le tissu social. Les nombreuses exactions et violations des droits de l'homme, les déplacements de populations ont eu pour conséquence de détériorer le tissu social. Un climat de dialogue et de confiance entre les populations est à reconstruire. Il

s'agit également de recréer la confiance entre la population et les autorités dont une partie a abandonné le territoire pendant la crise.

Objectif et champ de l'étude :

La présente étude aura pour objectif de déterminer si les conditions sont réunies pour un financement des investissements des CT dans les régions affectées par la crise. Dans le cadre de cette étude, les capacités de suivi de l'Etat Malien, la remise en état des réseaux organisationnels de l'ANICT, la disponibilité du personnel, son redéploiement effectif au Nord, et la remise en service effective et efficace du réseau bancaire seront analysés. De même, les mesures transitoires ou spécifiques mises en place par l'Etat malien pour la réhabilitation et la réalisation des investissements dans le Nord seront analysées.

Une analyse du processus de planification des investissements sera faite afin de s'assurer que celui-ci est suffisamment participatif et inclusif en associant les différents groupes de populations au sein d'un territoire.

Résultats attendus et produits de l'étude :

Sur la base des constats faits, l'étude permettra de décider si les fonds belges peuvent servir au financement d'investissements dans les CT du Nord dans le cas d'une nouvelle contribution de l'Etat belge à la DIN.

Calendrier :

L'étude aura lieu dans le courant de l'année 1. Elle précèdera la signature d'un éventuel avenant la CS portant sur une augmentation de la contribution belge au FNACT.