



République du MALI

Projet d'Appui à la Décentralisation au niveau des Cercles Système d'Analyse Financière et Institutionnelle des Collectivités locales (PADC – SAFIC)

Effet(s) du programme : Contribuer à l'amélioration de la gouvernance administrative, financière et économique des Cercles de la Région de Ségou.

Durée du programme: 13 mois Dates prévues pour le commencement et la fin: du 01-05-2011 au 30-05-2012 Option(s) de gestion des fonds: DIM/UNCDF Agent de gestion/administratif : NA	Budget estimatif total : Dont: 1. Budget financé: 600 824 \$ US 2. Budget non financé: NA Sources du budget financé (en dollars US) - Gouvernement 0 - UNCDF 175 000 - LuxDev 425 824 Sur la base du taux de change des Nations Unies en vigueur au 01/03/2011 : 0.728 €/ \$
---	--

Organismes des Nations Unies	Autorités de coordination nationales
 David Morrison, Secrétaire exécutif UNCDF Date : 19 Mai 2011	 Adama Sissouma, Directeur Général des Collectivités Territoriales du Mali 

Liste des Acronymes

BAD	Banque Africaine de Développement
CAPPIC	Composante d'Accompagnement des Programmes du PIC II
CSLP	Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté
CT	Collectivités Territoriales
CT-DL	Collectivités Territoriales-Développement Local
CP	Comité de Pilotage
CTP	Conseiller Technique Principal
CTR	Conseiller Technique Régional
DCPND	Document Cadre de Politique Nationale de Décentralisation
DEC	Diagnostic Economique
DFIC	Diagnostic Fiscal et Financier
DIOC	Diagnostic Institutionnel et Organisationnel de la Collectivité
DNCT	Direction Nationale des Collectivités Territoriales
FBSA	Fonds Belge de Sécurité Alimentaire
GdM	Gouvernement du Mali
LuxDev	Lux Développement
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
PAC	Plan d'Action Communal
PADC	Projet d'Appui au Développement des Cercles
PADDER	Projet d'Appui à la Décentralisation et au Développement Économique Régional
PAEAAU	Programme d'Accès à l'Eau potable, à l'Assainissement et à l'Aménagement Urbain
PAFIP	Programme d'Appui à la Formation et à l'Insertion Professionnelles
PARIEFIC	Plan d'actions de redressement institutionnel, économique et financier de la collectivité
PASAB	Programme d'Appui à la Santé de Base
PIC	Programme Indicatif de Coopération
PNACT	Programme National d'Appui aux Collectivités territoriales
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PNUAD	le Plan cadre Nations Unies pour l'assistance au développement
PSA	Programme de Sécurité Alimentaire
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
SAFIC	Système d'analyse financière et institutionnel des Collectivités
UNCDF	United Nations Capital Development Fund

1 Résumé analytique

Ce projet d'analyse financière, institutionnelle et économique des Collectivités de niveau Cercles en partenariat avec le Gouvernement du Mali et LuxDev vise à mettre en place des Systèmes d'Analyse Financière et Institutionnelle (SAFIC) au niveau des 7 Cercles de la Région de Ségou (Baroueli, Ségou, San, Bla, Niono, Tominian et Macina). Il sera réalisé en lien étroit avec le PADDER/BAD (sous-composante « Amélioration de la gouvernance financière des collectivités territoriales »). Le présent projet a pour objectif d'adapter aux collectivités territoriales Cercles l'instrument SAFIC développé par l'UNCDF et actuellement mis en œuvre dans le cadre du projet CT-DL. Cette intervention permettra d'améliorer la fonctionnalité des collectivités territoriales de niveau intermédiaire y compris l'accroissement de leur ressources internes afin qu'elles jouent effectivement leur rôles de promotion du développement économique, social et culturel au Mali.

2 Analyse de la situation

2.1 Pour lutter contre la pauvreté et améliorer progressivement les conditions de vie des populations maliennes, le Mali s'est engagé dans des réformes politiques, institutionnelles et économiques depuis les années 1990, dont l'un des points culminants fut l'adoption en 2002 de la 1^{ère} génération du Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté (CSLP I : 2002-2006). Le CSLP I prévoyait une évolution annuelle moyenne de l'économie malienne de 6,7% pendant la période 2002-2006 pour permettre une réduction de l'incidence de la pauvreté de 63,8% en 2001 à 47,5% en 2006. Les différentes réformes menées dans le cadre du CSLP I, dont la mise en œuvre du processus de décentralisation, et les actions de développement engagées par le Gouvernement du Mali (GdM), avec le soutien de ses Partenaires Techniques et Financiers (PTF) ont permis d'améliorer les performances de l'économie nationale et de certains indicateurs sociaux sans toutefois atteindre les objectifs d'un taux de croissance économique annuel de 6,7% et une réduction d'un quart de l'incidence de la pauvreté. En effet, pendant la période du CSLP I, le taux de croissance du PIB réel a été de 5,1% alors que l'incidence de la pauvreté est passée de 63,8% en 2001 à 59,2% en 2006. Le CSLP II (2007-2011) ainsi que les récents travaux réalisés par le Groupe des personnes éminentes sur les PMA montrent que les taux de croissance au Mali sont encore en-deçà de ce qui pourrait être espéré¹.

2.2 Vu sous cet angle, la décentralisation constitue un cadre pertinent de promotion du développement local et donc de la croissance économique. La décentralisation doit permettre non seulement de fournir des services de base aux populations, avec tous les effets positifs que la proximité peut générer : adaptation des services aux besoins, contrôle citoyen, impact des investissements sur le développement économique local. Elle permet également de libérer les potentiels et les énergies locales, faisant ainsi naître un développement économique à la base.

2.3 Comme dans la plupart des pays africains, la décentralisation telle que mise en œuvre au Mali a pris de l'ampleur avec l'ouverture démocratique des années 1990. Dans ce contexte démocratique, l'État malien a jugé prioritaire que la mise en œuvre du processus de décentralisation permette, dans un premier temps, d'établir des Collectivités Territoriales (CT) dotées d'organes démocratiquement élus afin de rapprocher l'administration publique des administrés et faciliter leur participation au développement. Les principaux résultats de cette première phase sont l'adoption d'une vingtaine de lois et décrets liés à la décentralisation, l'organisation des élections locales de 1999 et 2004 et la mise en place des 761 collectivités territoriales du Mali avec leurs organes élus (réparties en Communes (703), Cercles (49) et Régions/districts (9)).

¹ "Compact for inclusive Growth and Prosperity", UNLDC - UNOHRILLS

2.4 Toutefois, partout dans le pays l'accès aux services de base demeure incomplet et à ce titre la performance du Mali demeure très en deçà de ce qu'il pourrait atteindre compte tenu des investissements consentis. L'accès au financement et aux opportunités est réduit pour de nombreux groupes. Par exemple, les pauvres, les résidents des zones rurales, les femmes et les jeunes n'ont pas accès aux services financiers et bien que le Mali possède un bon système bancaire. En Région, la présence du secteur privé demeure très faible et ses possibilités de modernisation restreintes.

2.5 Le Gouvernement est conscient de ces difficultés et du chemin à parcourir pour que la décentralisation produise du développement. La décentralisation fait donc l'objet de politiques nationales dont les principales lignes sont regroupées dans deux documents :

- Un Document Cadre de Politique Nationale de Décentralisation (DCPND 2005-2014),
- Un Programme National d'Appui aux Collectivités territoriales (PNACT III 2010-2014).

Ces deux documents ont axé leur ciblage sur l'amélioration des services rendus par les collectivités aux populations en vue de contribuer au développement durable de leur territoire. L'un des 4 axes du DCPND (axe 1) est le renforcement de la capacité des collectivités des collectivités locales. Il est prévu à cet effet, de « mettre un accent particulier sur l'amélioration de la fiscalité locale et le développement des capacités de mobilisation des ressources propres des collectivités territoriales. » Le présent programme entend participer aux objectifs de ces deux programmes à travers le renforcement des capacités des Cercles.

2.6 Le système de décentralisation au Mali se présente comme suit :

- Trois niveaux de collectivités (Communes, Cercles, Régions), au nombre de 761 (703 Communes dont 666 Communes rurales et 37 Communes urbaines, 49 Cercles, 08 Régions et le District de Bamako) ;
- Des organes (Délibérants et Exécutifs) élus, chargés de la gestion des trois niveaux (Assemblée Régionale pour la Région, Conseil de Cercle pour le Cercle, Conseil communal pour la Commune) ;
- Des gestionnaires élus, totalisant 10 777 élus (dont 895 femmes) provenant des divers partis politiques et des candidatures indépendantes, disposant de personnel administratif et technique (Secrétaire général, régisseur et autres agents).

2.7 Dans cette architecture, les Communes constituent l'échelle qui a fait l'objet de plus d'attention. En effet, ainsi que le souligne le récent rapport sur le Bilan et perspectives de la décentralisation au Mali², l'installation des Cercles et des Régions, qui s'est faite en 1996 est provisoire et la décentralisation s'est d'abord focalisée sur les Communes.

2.8 Cet état de fait a produit les résultats suivants³ :

- Une forte concentration du produit de la fiscalité locale sur les Communes, qui concentrent 86%, contre 9% pour les Cercles et 5% pour les Régions.
- Une centralisation du dispositif ANICT sur les Communes et sur certains investissements (hydraulique, éducation, santé) isolés de leur environnement économique et sans effets d'entraînement ou d'effet multiplicateur. Cette situation pose le problème de l'impact réel des investissements réalisés sur le développement local.
- En effet, l'échelle communale est trop cloisonnée pour pouvoir prétendre jouer un rôle catalyseur des dynamiques de développement local, qui font intervenir une multitude d'acteurs : gestion des filières de production, politique de santé, de formation, de transport et d'aménagement du territoire.

2.9 Outre ce déséquilibre, le niveau Cercle est handicapé par d'autres facteurs :

² MATCL, Direction Nationale des Collectivités Territoriales du mali, bilan et perspectives de la décentralisation au Mali, octobre 2010.

³ MATCL, Direction Nationale des Collectivités Territoriales du mali, bilan et perspectives de la décentralisation au Mali, octobre 2010.

- La relative confusion du partage des compétences entre Commune et Cercle empêche cette dernière de s'affirmer dans un contexte global de lenteur des transferts de compétences et de ressources à tous les échelons de collectivités locales;
- Le manque de clarté sur le rôle effectif des parties prenantes (État central d'une part, collectivités décentralisées d'autre part) qui est une source de conflit, de confusion et d'immobilisme.
- Les faibles capacités humaines, techniques et logistiques des CT-Cercles. Le faible niveau d'organisation des CT Cercles et l'absence de logiciel et de système comptable informatisés dans lesdites Collectivités ou, lorsqu'ils existent, leur non-compatibilité avec ceux des services du Trésor et de la Comptabilité, ne facilitent pas le contrôle des finances publiques des CT-Cercles.
- La méconnaissance de leurs responsabilités par une majorité d'élus maliens, en particulier au niveau des Cercles. Aussi, faut-il relever les faibles performances fiscales des collectivités Cercles impactant négativement leur niveau des ressources internes et amplifiant une forte dépendance aux ressources extérieures (Etat et bailleurs de fonds). Les Cercles en tant que collectivités de niveau intermédiaire entre la Commune et la Région, peinent à marquer de leur empreinte les questions de développement local en lien avec le fait qu'ils ne disposent pas de fiscalité propre.
- Enfin, malgré les efforts réalisés, les capacités des élus locaux demeurent encore limitées notamment en matière d'un dialogue véritable avec l'Etat central en vue d'un transfert concomitant des compétences et des ressources.

2.10 Le rôle des Cercles est mal compris. Ces collectivités disposent de faibles ressources et de faibles capacités, alors même que :

- Ils sont l'échelle centrale de du dispositif territorial de l'Etat et de la déconcentration. Leur renforcement doit permettre de contribuer à la conjugaison des efforts de l'Etat afin d'établir un dialogue avec un système de démocratie locale ;
- Ils ont un rôle fédérateur des initiatives locales à jouer.
- Ils sont une interface essentielle entre les Communes (acteurs de proximité) et les Régions (actrices de développement économique) ;
- Ils doivent permettre de délivrer les services de niveau intermédiaire (second cycle enseignement fondamental), ils sont garants de l'accès aux services et de la protection de l'environnement ;
- Ils peuvent jouer un rôle dans la mise en place de dynamiques intercommunales.

2.11 La problématique de la fiscalité locale des collectivités fait partie des Priorités politiques du Gouvernement du Mali. Selon les derniers engagements pris par le Gouvernement devant ses partenaires au développement, ceci devrait se traduire en 2011⁴, par :

- Un respect du mécanisme de la fiscalité locale entre les acteurs impliqués (impôts, CT, Receveur percepteur, tutelle) tel que prévu par les textes avec les recensements, l'émission des rôles et le recouvrement ainsi que la mise en place de Comités locaux des finances locales pour améliorer la gestion des finances locales ;;
- La présentation annuelle de la situation de l'émission/le recouvrement des impôts locaux par la DGI ainsi que l'instauration d'objectifs à atteindre à l'instar des impôts nationaux ;
- La mise en œuvre effective et diligente de la révision de la Loi N° 044 et de la taxe foncière nouvellement créée de façon graduelle en commençant par les Communes urbaines (Bamako et les chefs lieux de Région).

⁴ Voir engagements du Gouvernement Malien pour la décentralisation en 2011, Groupe technique des Bailleurs.

3 Stratégies, y compris les leçons apprises et le programme conjoint proposé

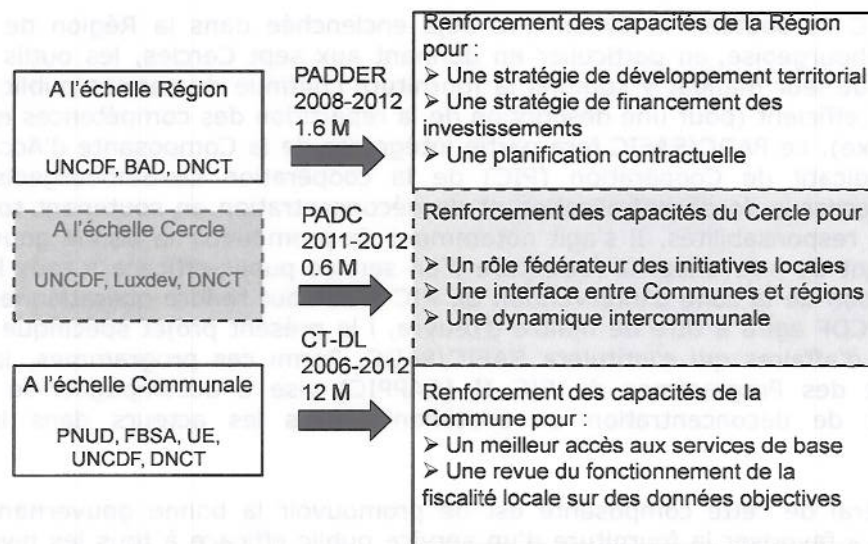
3.1 Le PADC/SAFIC va soutenir la dynamique déjà enclenchée dans la Région de Ségou par la coopération Luxembourgeoise, en particulier en donnant aux sept Cercles, les outils nécessaires à l'exercice pérenne de leur mandat y compris la fourniture continue du service public local dans un cadre institutionnel efficient (pour une description de la répartition des compétences en fonction des échelles, voir annexe). Le PADC/SAFIC fera partie intégrante de la Composante d'Accompagnement du Programme Indicatif de Coopération (PIC) de la coopération Luxembourgeoise qui vise à accompagner le processus de décentralisation et de déconcentration en soutenant tous les acteurs dans leurs rôles et responsabilités. Il s'agit notamment de promouvoir la bonne gouvernance et la paix, essentiellement de « favoriser la fourniture d'un service public efficace à tous les niveaux au profit de la population de la zone d'intervention du PIC II ». Pour rendre opérationnelle cette sous-composante où UNCDF agira à titre de maître d'œuvre, le présent projet spécifique a été créé au sein de son Unité d'affaires qui s'intitulera SAFIC/PADC. Parmi ces programmes, la Composante d'Accompagnement des Programmes du PIC II (CAPPIC) vise à accompagner le processus de décentralisation et de déconcentration en soutenant tous les acteurs dans leurs rôles et responsabilités.

3.2 L'objectif général de cette composante est de promouvoir la bonne gouvernance et la paix, essentiellement de « favoriser la fourniture d'un service public efficace à tous les niveaux au profit de la population de la zone d'intervention du Programme Indicatif de Coopération – PIC II ». De façon spécifique, il s'agit de fournir aux programmes sectoriels du Programme Indicatif de Coopération (PIC) un environnement institutionnel qui facilite la maîtrise, par les acteurs, des pratiques de bonne gouvernance, sous ses aspects d'administration économique et démocratique du développement. Pour atteindre ces résultats, le programme prévoit la mise en place du Système d'analyse financière et institutionnel des Collectivités (SAFIC) dans les Cercles de la Région de Ségou comme instrument susceptible de contribuer à clarifier le rôle stratégique du conseil de Cercle, en tant que fédérateur des initiatives, interface entre les Communes et la Région d'une part, et à faire émerger une dynamique intercommunale d'autre part.

3.2 Le PADC/SAFIC contribue également au cadre d'intervention du Système des Nations Unies au Mali. Le projet s'inscrit en droite ligne du Plan des Nations Unies pour l'Assistance au Développement (PNUAD) 2008-2012 au Mali. Plus particulièrement, le projet SAFIC/PADC s'inscrit dans le résultat 2 : « Les capacités de l'État, des collectivités territoriales, des organisations de la société civile et du secteur privé en matière de planification, de formulation, de mise en œuvre et de suivi/évaluation des programmes nationaux de développement et d'intégration Régionale et sous-Régionales sont renforcés ».

3.3 Les objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) constituent aujourd'hui la principale feuille de route de tous les projets d'appui au développement. En matière de lutte contre la pauvreté, le futur projet travaillera en étroite collaboration avec les collectivités locales lors du processus d'élaboration du SAFIC pour s'assurer d'une participation plurielle des citoyens et de l'intégration des objectifs de lutte contre la pauvreté dans les plans d'actions des Cercles. On intégrera dans le processus de diagnostic et d'élaboration des plans d'actions les indicateurs liés aux OMD de manière à faciliter la mesure de leur atteinte au cours de la période d'appui.

3.4 Face aux priorités nationales et aux engagements internationaux, y compris la Déclaration du Millénaire et les OMD, la contribution de ce programme à l'appui du SNU au Mali doit se comprendre en complémentarité avec d'autres interventions, et particulier du PNUD et de UNCDF dans le domaine de la décentralisation. L'articulation des différents programmes peut-être résumée dans le schéma ci-joint, qui indique comment le présent programme vient compléter le dispositif en place.



3.5 Le PNUD et UNCDF interviennent donc à travers deux programmes, le CT-DL et le PADDER. Dans le cadre du CT-DL, des exercices SAFIC ont été conduits dans 130 Communes des Régions de Mopti et de Tombouctou. Dans le cadre du PADDER, 5 collectivités locales Régionales sont concernées (Ségou, Mopti, Kayes, Sikasso, Koulikoro).

3.6 Le SAFIC est une méthodologie développée par UNCDF donc l'objectif est de mettre en place des mécanismes de financement des investissements pour mieux réussir la planification locale. L'accent est porté sur le rôle des autorités locales et le renforcement de leur capacité, le dialogue participatif, le développement économique local et la délivrance de services de base. En lien direct avec le mandat d'investissement d'UNCDF, cette méthodologie contribue à faire en sorte que le capital investi localement ait un meilleur impact sur le développement. En effet, les choix d'investissements réalisés localement restent encore trop souvent cloisonnés. On se prive ainsi des effets de levier que pourraient avoir la conjugaison d'efforts dans le cadre d'un plan de développement structuré. Le SAFIC vise donc à renforcer la capacité de la collectivité locale à planifier, définir ses priorités de développement, faire des choix et les mettre en œuvre ; Il se focalise à cet effet sur la mobilisation des ressources locales et établi un dialogue entre les services de l'Etat (en particulier les services fiscaux), les collectivités locales, et le secteur privé (et plus largement les populations).

3.7 L'exercice SAFIC concerne donc une ou plusieurs collectivités locales. Il est articulé en trois étapes :

- Une étape de diagnostic, qui consiste à analyser les interactions entre la collectivité et son environnement sur trois volets : l'économie, les institutions et la démocratie locale, les finances locales.
- Une étape de dialogue local, de partage du diagnostic et de définition concertée d'un plan de redressement local, reposant sur un « Pacte local »
- Une phase de mise en œuvre de ce Pacte local.

Une présentation plus détaillée du SAFIC se trouve en annexe. Il faut noter que la documentation en annexe est indicative, basée sur les exercices SAFIC antérieurement menés et ne tient pas compte du processus de simplification en cours.

3.8 La conduite de ces deux exercices simultanés a permis de tirer des leçons quant à la méthodologie SAFIC portant essentiellement sur deux domaines.

- L'implication et la responsabilisation des services de l'Etat dans le recueil des données. La méthodologie de recueil des données, essentiellement basée sur des enquêtes de terrain ne permettait pas aux services de l'Etat de contribuer à l'exercice. Par ailleurs, le manque de données de terrain, leur incohérence impliquent que les services de l'Etat soient mis à contribution afin de les responsabiliser dans ce domaine ; L'objectif étant de faire en sorte que les services de l'Etat mettent à disposition de l'exercice des données fiables et officielles.
- Le redimensionnement des diagnostics aux réalités des collectivités locales. « Le mieux est l'ennemi du bien ». Bien que des analyses détaillées puissent être porteuses d'enseignements, il faut garder à l'esprit le fait que les collectivités locales rurales, aussi bien sur le plan du personnel communal que des élus locaux sont souvent de faible capacité. Les résultats des diagnostics doivent être compréhensibles à tout un chacun, apporter des constats simples et argumentés, remportant l'adhésion de la population et un vrai « Pacte local de développement ». La participation et la compréhension par les populations des constats établis est centrale dans la conduite avec succès d'un plan de renforcement des capacités.

3.9 Pour répondre à ces défis, UNCDF s'est engagé dans un exercice de simplification de l'exercice qui comporte essentiellement deux dimensions.

Une dimension globale, qui va au-delà des exercices menés au Mali, mais aura un impact sur chacun d'eux, et donc sur le PADCSAFIC. Le dispositif a été revu et par conséquent, le diagnostic sera simplifié. Il en est de même pour les mesures à prendre dans le cadre du plan de redressement. La simplification devrait renforcer 1) l'articulation entre les trois volets du diagnostic, 2) l'introduction d'une lecture territoriale de la collectivité, 3) la revue de la stratégie de collecte des données et du déroulement des enquêtes, 4) un souci accru de favoriser la dimension pédagogique du projet.

Une dimension nationale, les PTF ayant demandé, lors de la réunion tripartite extraordinaire du CT-DL qui s'est tenue au mois d'Août 2011 à ce qu'une présentation du SAFIC simplifié puisse être réalisée lors du comité des bailleurs sur la réforme de l'Etat. Il reviendra à UNCDF, au cours d'une prochaine rencontre, de présenter la méthodologie simplifiée.

3.10 Ce dispositif simplifié sera mis en œuvre dans le PADCSAFIC. Les sept SAFIC Cercles qui seront réalisés dans la Région de Ségou reposeront sur les principes suivants :

- Une plus grande participation des services de l'Etat à l'ensemble de l'exercice. A cet effet un appui sera apporté à la DNCT afin qu'elle puisse pleinement exercer son rôle d'appui à la maîtrise d'ouvrage locale.
- Une participation accrue des services de l'Etat à la collecte des données. Un budget sera affecté en ce sens et permettra de renforcer les services déconcentrés. La méthode d'implication des services de l'Etat sera définie en accord avec la DNCT et prendra en compte la contribution des services nationaux (Centre de Formation des Collectivités Territoriales, Direction Nationale de la Population et du Développement, Institut des Statistiques, Services techniques Régionaux).
- La tenue d'ateliers de concertation afin que la méthodologie soit connue, comprise, adaptée et appropriée par les acteurs locaux et nationaux. Ces ateliers ne seront pas forcément organisés dans le cadre du présent projet, mais il est clair que leur tenue impactera positivement sur l'appropriation nationale et locale du SAFIC et donc sur ce projet.
- Un souci de pérennisation de la méthodologie à travers la définition de modules de formation basés sur le SAFIC et en appui au Centre de Formation des Collectivités Locales.

3.11 À travers l'adaptation et la simplification de la méthodologie SAFIC pour les collectivités territoriales Cercles, le SAFIC/PADC travaillera à l'amélioration de la gouvernance interne des Cercles et proposera des pistes de redressement des finances locales et du développement économique local et Régional. D'une durée de 13 mois, ce projet aura pour objectif de contribuer, en s'appuyant sur les résultats obtenus par le SAFIC communal et Régional, à l'amélioration du fonctionnement des collectivités Cercles par la mise en place d'un cadre juridique, financier et opérationnel en vue d'assurer un développement local équilibré. Pour atteindre ces objectifs, le PADCSAFIC est articulé en deux produits :

- Les Cercles disposent d'outils de développement appropriés et mobilisent plus de ressources propres.

- Les compétences dévolues aux Cercles sont mieux assurées par leurs services.

3.12 Les risques relatifs à l'exécution de ce projet sont liés au temps limité pour son exécution (13 mois) et aux difficultés précédemment rencontrées dans la conduite des exercices SAFIC. Le principal risque concerne la difficulté de trouver une expertise locale à même de conduire l'exercice sur place. Les expériences du SAFIC en cours ont bien démontré la faiblesse des consultants locaux en matière de gestion communale et de finances locales. Ce risque sera atténué par la présence d'un CTP international qui sera chargé du recrutement des consultants, de leur formation et de la supervision régulière de l'avancement de leurs travaux. Cette expérience a été menée au Bénin et au Mali entre 2009 et 2010. Elle a donné de bons résultats. Le processus de simplification, tant au niveau global que national, ainsi que les mesures prises à l'étape de la collecte des données permettront également de mitiger les risques encourus par le présent projet.

3.13 Visibilité et influence

Pour tous les documents/publications de gestion des connaissances et les matériels de promotion, le programme en question comprendra les logos des partenaires et de L'UNCDF. Dans la mesure possible, UNCDF reconnaitra le rôle important des partenaires dans le soutien de l'expansion du programme, tout en assurant que leurs marques et les attributions restent en conformité avec les normes et exigences de l'UNCDF. Toutes les publications liées aux programmes (comme documents, brochures, communiqués de presse, sites-Web, bulletins d'information, présentation des résultats, bannières, etc.) et les événements (les conférences de presse, les séminaires de programmes, les événements et visites publiques et visites) porteront les noms de tous les partenaires (avec le logo correspondant de l'organisation).

L'UNCDF a une unité excellente de communication à New York avec une capacité suffisante pour assurer bonne visibilité, la sensibilisation et la communication des activités de développement et les résultats dans la région. Les programmes globaux de l'UNCDF bénéficient d'un soutien très fort et l'appropriation par les gouvernements des pays couverts par eux. Ainsi, les contributions aux programmes de l'UNCDF peuvent générer une attention considérable entre les gouvernements respectifs.

Afin de maximiser la visibilité, les contributions des donateurs et partenaires seront annoncés au moyen d'une communication ciblée, par exemple par un communiqué de presse pour toutes les parties prenantes du programme de pays qui comprennent de ministères des gouvernements dans la région et les missions permanentes de l'ONU à New York, ainsi que, le public (par utiliser les sites Web (de pays, régionaux et mondial) de l'UNCDF, le PNUD et l'ONU. En outre, pour les programmes de microfinance, les Comités d'Investissements (CI) dans chaque programme-pays donneront une visibilité importante avec un nombre de bailleurs de fonds pour développement. Les partenaires seront mentionnés dans les contacts avec les gouvernements de la région et leurs représentants à New York, par exemple, via un e-mail direct ou avec le communiqué de presse mentionnés ci-dessus.

3.14 Les ressources de ce programme ne devront pas être utilisées pour financer des services financiers ou activités de crédit sans l'autorisation préalable du comité d'investissement de FIPA du siège.

4 Cadre de résultats

OBJECTIF du projet selon les objectifs du PNUAD au Mali : Les capacités de l'État, des collectivités territoriales, des organisations de la société civile et du secteur privé en matière de planification, de formulation, de mise en œuvre et de suivi/évaluation des programmes nationaux de développement et d'intégration Régionale et sous-Régionales sont renforcés.	
Indicateur d'après le cadre des résultats et des ressources du programme des Nations Unies au Mali : Résultats 2.1 : Les capacités des acteurs publics, privés, et de la société civile en formulation de politiques, stratégies et programmes de développement sont renforcées.	
Indicateurs • Nombre de cadres (Associations communautaires, ONG, Ministères, Collectivités territoriales) formés et utilisant les outils de planification et de suivi/évaluation des projets et programmes de développement. • Pourcentage d'augmentation des ressources fiscales internes au niveau des collectivités territoriales. • Disponibilité de statistiques fiables sur les populations	
CFPA Lignes de services : Non applicable	
Titre du projet : Système d'analyse financière et institutionnelle des collectivités / PADC Numéro ATLAS :	
- Objectif global du projet: Contribuer à l'atteinte des objectifs de la CAPPIC, grâce à la livraison de documents d'études pouvant permettre l'amélioration de la gouvernance administrative, financière et économique des Cercles de la Région de Ségou.	
Objectifs spécifiques: - l'adaptation de l'outil SAFIC aux Collectivités Cercles - le renforcement institutionnel et organisationnel des CT Cercles ; - l'amélioration des performances économiques et financières des CT Cercles ; - l'amélioration des ressources des CT Cercles ; - l'amélioration de l'accès à l'information sur le Cercle des principaux acteurs de développement du Cercle ; - la clarification du rôle stratégique du conseil de Cercle, en tant que fédérateur des initiatives, interface entre les Communes et la Région.	

Résultats attendus	Indicateurs d'activités	Activités indicatives	Responsables	Intrants
Les trois niveaux de CT sont plus efficaces en matière de développement Régional et local				
Produit 1 : Les Cercles disposent d'outils de développement appropriés et mobilisent plus de ressources propres	Instruments du SAFIC révisés et adaptés aux collectivités territoriales Cercles	1.1 Modélisation SAFIC	Conseiller technique Régional / CTP	- Appui technique du CTP - Appui conseil bureau Régional de UNCDF
	Diagnostic organisationnel des 7 Cercles réalisés, permettant d'identifier les problèmes susceptibles d'entraver l'efficacité d'une bonne gouvernance locale et d'envisager les mesures correctives y afférentes	1.2 Diagnostics SAFIC	CTR/CTP/Consultants nationaux	Appui administratif et logistique de UNCDF Bamako
	Diagnostic financier des 7 Cercles réalisé, permettant de mettre en évidence les contraintes empêchant une meilleure mobilisation des recettes tant budgétaires qu'extra budgétaires du Cercle	1.3 Consultations publiques et plans d'actions SAFIC	CTR/CTP/Consultants nationaux	Appuis ciblés de consultants nationaux et publications
	Diagnostic de l'économie des 7 Cercles réalisé, permettant de mieux appréhender le potentiel et la dynamique économique en terme d'implantation d'unités de production et de marchés			Ressources financières : \$US 294 437
	Plans d'actions de redressement des 7 Cercles élaborés de manière participative,			

Produit 2 : Les compétences qui leur sont dévolues sont mieux assurées par les CT Cercles	adoptés par autorités locales et approuvés par l'autorité de tutelle. • Appui technique aux exercices SAFIC, soutien des collectivités Cercle et de leur personnel	2.1 Développement programme de formation 2.2 Formation des acteurs 2.3 Missions de suivi	CTP CTP/Consultants nationaux	• Appui technique du CTP • Appui conseil bureau Régional de UNCDF • Appui administratif et logistique d'UNCDF Bamako • Appuis ciblés de consultants nationaux • Communication et publications Ressources financières : • \$US 233 950
Produit 3 : Appui au projet		3.1 Acquisition des équipements 3.2 Appui et suivi technique du projet	Chargé de programme UNCDF Conseiller technique Régional/ UNCDF	• Appui administratif, financier et logistique de UNCDF Ressources financières : • \$US 72 437

5 Dispositifs de gestion et de coordination

5.1 Le projet sera exécuté selon la modalité de l'exécution directe par UNCDF (DEX).

Au plan opérationnel, la mise en œuvre de ce projet prévoit le recrutement par UNCDF d'un conseiller technique principal (CTP) dont les termes de référence sont joints en annexe 1. Celui-ci sera recruté pour une période de 13 mois et assurera l'adaptation du SAFIC au niveau des 7 Cercles de la Région de Ségou ainsi que la mise en œuvre des activités du projet (recrutement des consultants nationaux, participation à des consultations publiques, relations avec les autorités locales et nationales, élaboration d'un programme de formation sur les finances locales). Il sera installé au sein de la Direction nationale des collectivités territoriales (DNCT) pour fournir un appui méthodologique aux responsables du ministère et assurer l'institutionnalisation du SAFIC au sein du ministère. Il répondra directement au conseiller technique Régional basé à Dakar et fera partie intégrante de l'équipe chargée de mettre en œuvre le projet SAFIC/PADC. Le CTP assurera également le suivi opérationnel du SAFIC dans les 5 Régions du projet Padder et les 130 Communes du projet CT-DL.

Un appui opérationnel et administratif sera fourni au Projet par l'Equipe-pays d'UNCDF au Mali et le rôle d'assurance du Projet sera assuré par le Chargé de Portefeuille Régional

5.2 Un Comité de Pilotage (CP) faisant office d'organe de décision du projet et dont la principale responsabilité est d'approuver le plan de travail annuel du projet sera mis en place. Il sera composé de représentants de la DNCT, d'UNCDF, de LuxDev et des élus locaux (AMM).

6 Dispositif de gestion des fonds

Un Accord de participation aux coûts de tierces personnes sera signé entre Lux Dev et UNCDF après la signature du présent PRODOC. Cet accord précisera les modalités de mise à disposition de la contribution de Lux Dev au Projet.

7 Suivi, évaluation et établissement de rapports

7.1 Le suivi de l'exécution de ce projet sera réalisé par le bureau Régional UNCDF à Dakar. Ce suivi consistera à s'assurer que la mise en œuvre du projet respecte la méthodologie SAFIC, que les résultats sont obtenus de manière efficiente et que le transfert des leçons et de la méthodologie a un impact sur les politiques nationales, en terme de prise en compte des Cercles comme acteurs importants dans le processus de décentralisation (transfert de ressources et transferts financiers). Le suivi opérationnel de proximité sera fait par le chargé de programme UNCDF au bureau de Bamako qui s'assurera du respect de la mise en œuvre du plan de travail et de la bonne marche du dispositif logistique. Des missions conjointes UNCDF – LUX DEVELOPPEMENT – DNCT seront conduites aux étapes-clé du processus pour le suivi des activités et de l'évolution des performances de gestion des CT concernées.

7.2 L'UNCDF soumettra à LuxDev à mi-parcours un rapport d'exécution technique et financière du PADC/SAFIC. Ce rapport sera présenté en version électronique et en version papier, en deux exemplaires.

7.3 L'évaluation de ce projet sera réalisée dans le cadre des évaluations globales des projets de LuxDev (CAPIC) et de UNCDF (CT-DL).

8 Contexte ou fondement juridique/légal des relations

Ce document de projet sera l'instrument servant de référence dans l'Article 1 du SBAA entre le gouvernement du Mali et le PNUD et dont UNCDF est partie prenante, signé le 9 juin 1978 et rentré en vigueur le 17 mars 1993.

Le Gouvernement s'engage à exonérer de tous droits et taxes de douane les biens (équipements, matériels et matières) et services à acquérir pour le présent projet.

Les modifications suivantes ne pourront être apportées au document de projet qu'avec la signature du Secrétaire Exécutif de UNCDF, à condition que celui-ci ait l'assurance que les autres signataires du document n'ont pas d'objection à l'égard des changements proposés :

- Les révisions ou compléments apportés aux annexes du document de projet, y compris l'élaboration du plan de travail annuel détaillé et le calendrier de mise en œuvre;
- Les révisions n'ayant pas d'incidence notable sur les objectifs immédiats, produits et activités, mais qui tiennent à l'évaluation de la contribution des apports déjà convenus ou aux augmentations de coûts dues à l'inflation ;
- Les révisions annuelles obligatoires pour le rééchelonnement de la fourniture des apports prévus au projet, l'accroissement des coûts des services d'experts ou d'autres dû à l'inflation et à la prise en charge du traitement préférentiel accordé à l'agence d'exécution pour le remboursement de ses dépenses.

6. Dispositif de gestion des fonds

Un accord de participation aux coûts de certains personnels sera signé entre LuxDev et UNCDF après la signature du présent PRODOC. Cet accord précisera les modalités de mise à disposition de la contribution de LuxDev au projet.

7. Suivi, évaluation et établissement de rapports

7.1 Le suivi et l'évaluation de ce projet sera réalisé par le bureau régional UNCDF à Dakar. Ce suivi continuera à assurer que la mise en œuvre du projet respecte la méthodologie SAHIC, que les résultats sont obtenus de manière efficiente et que se réalisent les impacts et de la méthodologie à un impact sur les politiques nationales, en tenant compte des Cértes comme valeurs ajoutées dans le processus de décentralisation (transfert de ressources et transferts financiers). Le suivi opérationnel de proximité sera fait par le chargé de programme UNCDF au bureau de Dakar qui assurera du respect de la mise en œuvre du plan de travail et de la bonne marche du dispositif technique. Des missions conjointes UNCDF – LUX DEVELOPPEMENT – DNET seront conduites aux étapes-clés du processus pour le suivi des activités et de l'évolution des performances de gestion des CT concernés.

7.2 L'UNCDF soumettra à LuxDev à mi-parcours un rapport d'exécution technique et financière du PRODOC/SAHIC. Ce rapport sera présenté en version électronique et en version papier, en deux exemplaires.

7.3 L'évaluation de ce projet sera réalisée dans le cadre des évaluations globales des projets de LuxDev (SAHIC et de UNCDF) (Cf. Df).

8. Contexte ou fondement juridique/légal des relations

Ce document de projet sera l'instrument servant de référence dans l'article 1 du SBAA entre le Gouvernement du Mali et le PNUD et dont UNCDF est partie prenante, signé le 9 juin 1978 et entré en vigueur le 15 mars 1983.

[illegible]

Budget global⁵

N°	DESIGNATION	LuxDev (Euro)	LuxDev (USD)	UNCDF (USD)	TOTAL (USD)
1	TRAVAUX DE MISE EN PLACE DU SAFIC DANS 7 CERCLES	188 529	258 968	35469	294 437
1.1	Adaptation du logiciel sur aspects spécifiques des CT Cercles	3 660	5 027		5 027
1.2	Réalisation de diagnostics complémentaires sur les 7 CT Cercles	106 539	146 345	35469	181 814
1.3	Consultations publiques Cercle et	78 330	107 596		107 596
	Elaboration de plans de redressement aux Conseils de Cercles				

⁵ Sur la base du taux de change des Nations Unies en vigueur au 01/03/2011 : 0.728€/\$.

2	SUPERVISION ET APPUIS- CONSEILS TECHNIQUES	79 316	108 950	125 000	233 950
2.1	Appui conseil technique aux opérations de mise œuvre	64 775	88 976	125 000	213 976
2.2	Mission de suivi et supervisions sur le terrain	14 541	19 974		19 974
3	FONCTIONNEMENT ET GESTION	42 155	57 906	14 531	72 437
3.1	Fonctionnement				
	Carburant, fournitures de bureau...	16 474	22 629	1000	23 629
3.2	Frais de suivi	3 981	5 469	13531	19000
3.3	Frais de gestion UNCDF (7%)	21 700	29 808		29 808
	TOTAL	310 000	425 824	175 000	600 824