

RAPPORT DE MISSION DE SUIVI PHYSIQUE ET FINANCIER DES PROJETS ET PROGRAMMES D'INVESTISSEMENT PUBLIC DANS LE DISTRICT DE BAMAKO AU TITRE DE 2020 DANS LE CADRE DU PLAN DE REFORMES DES FINANCES PUBLIQUES AU MALI (PREM) 2017-2021



Décembre 2020

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	2
I. OBJECTIFS ET RESULTATS DE LA MISSION.....	4
1.1. OBJECTIFS.....	4
1.2. RESULTATS ATTENDUS DE LA MISSION.....	4
1.3. METHODOLOGIE.....	4
II. DEROULEMENT DE LA MISSION	5
2.1. CONSTRUCTION ET D'EQUIPEMENT DE LA DIRECTION GENERALE DE L'ADMINISTRATION DES BIENS DE L'ETAT (DGABE).....	5
2.1.1. Les séances de travail tenues dans le cadre du suivi du Projet.....	5
2.1.2. La situation d'exécution financière et l'état de passation des marchés	6
2.1.3. La situation des réalisations physiques et la visite de terrain.....	6
2.1.4. Le Système de suivi-évaluation	8
2.1.5. Les constats	8
2.2. CONSTRUCTION ET EQUIPEMENT DU CENTRE DE DEVELOPPEMENT DE L'ARTISANAT TEXTILE (CDAT).....	9
2.2.1. Les séances de travail tenues dans le cadre du suivi du Projet.....	9
2.2.2. La situation d'exécution financière et l'état de passation des marchés	10
2.2.3. La situation des réalisations physiques et la visite de terrain.....	11
2.2.4. Le Système de suivi-évaluation	11
2.2.5. Les constats	11
2.3. CONSTRUCTION ET EQUIPEMENT DE LA DIRECTION NATIONALE ET DES DIRECTIONS REGIONALES DES DOMAINES ET DU CADASTRE	12
2.3.1. Les séances de travail tenues dans le cadre du suivi du Projet.....	12
2.3.2. La situation d'exécution financière et l'état de passation des marchés	12
2.3.3. La situation des réalisations physiques et la visite de terrain.....	13
2.3.4. Le Système de suivi-évaluation	14
2.3.5. Les constats	14
III. PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS TIRES DE LA MISSION.....	15
IV. DIFFICULTES RENCONTREES, SUGGESTIONS, RECOMMANDATIONS ET PROPOSITIONS DE SOLUTIONS.....	17
CONCLUSION.....	18
ANNEXES.....	19

Introduction

Dans le cadre du suivi physique et financier des Projets et Programmes d'investissement public et suivant l'ordre de mission **N° 00117/MEF-SG du 14 décembre 2020**, une mission de la Direction Nationale de la Planification du Développement (DNPDP) s'est rendue du 21 au 30 décembre 2020 dans le district de Bamako.

L'équipe de la mission est composée de :

- M. Mahamane Yéya **MAIGA**, DNPDP, Chef de la mission ;
- Mme BAH Tenin **NIAMBELE**, DNPDP ;
- Mme SAMAKE Aoua **CISSE**, DNPDP ;
- M. Mahamadou **DIARRA**, DNPDP ;
- Mme Djénéba **TANGARA**, Directrice Régionale de la Planification, de la Statistique, de l'Informatique, de l'Aménagement et de la Population (DRPSIAP) du district de Bamako ;
- M. Sidi Bekaye **OUONOGO**, Chauffeur Cellule de Planification et de Statistique (CPS) du Secteur Industrie, Commerce, Artisanat, Emploi et Promotion de l'Investissement Privé.

La présente mission de la Direction Nationale de la Planification du Développement (DNPDP) s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre du **Plan de Reformes des Finances Publiques au Mali (PREM)** sur la période **2017-2021**, notamment l'atteinte de **l'Effet stratégique 2** ainsi intitulé « **Conformément aux normes internationales, le budget de l'Etat reflète les politiques publiques, optimise l'utilisation des ressources et assure l'efficacité de la dépense publique** ». Elle participe également de la réalisation de **l'Extrant 2.1.3. « L'amélioration de la programmation et du suivi des investissements publics renforce la qualité de la dépense publique »**.

Elle répond également à la mise en œuvre du plan d'actions des recommandations issues de l'étude commanditée par le Fonds Monétaire International (FMI) relative à « **l'Etude diagnostique du système de Sélection, de Programmation et de Suivi-Evaluation des projets et programmes d'Investissements Publics au Mali** ».

En effet, l'étude réalisée par le Bureau d'Etudes Ingénieur Conseil-Plus en mars 2012 a relevé certaines insuffisances du système de programmation, de suivi-évaluation des projets et programmes d'investissement public, notamment :

- le suivi physique de l'état d'exécution physique des projets et programmes inscrits au PTI se fait très timidement et se limite à des rares visites de terrain effectuées par les CPS et les DFM/DAF, Unités de Gestion dans le cadre de leur mission ordinaire.
- le cadre de concertation semestriel sur l'état d'exécution des projets et programmes sous l'autorité de la DNPDP regroupant les DFM/DAF et les CPS n'est pas suffisamment développé.

Le processus de suivi-évaluation des investissements publics reste problématique. En effet, l'«**Etude sur l'amélioration des taux de décaissement des projet et programmes au Mali** » indique dans ses conclusions :

- une faiblesse du suivi des projets et programmes (P/P) au niveau des ministères de tutelle ;

- un manque de ressources humaines compétentes au niveau des CPS ;
- des comités de pilotage chargés de la supervision des P/P dont la fonction se résume à des réunions périodiques.

Pour ce faire, le suivi-évaluation des politiques publiques et des projets/programmes demeure une activité essentielle qui conditionne la bonne exécution des projets et programmes d'investissement public afin d'améliorer les conditions de vie des populations bénéficiaires.

Il est inscrit au centre de l'action publique afin de concrétiser et de rendre visibles les efforts du Gouvernement et impose aux acteurs impliqués dans la planification, la programmation et la gestion des investissements publics de répondre désormais à des questions telles que : nos politiques publiques apportent-elles les changements souhaités ?

La fonction de suivi-évaluation contribue également à améliorer davantage l'exhaustivité et la fiabilité des données recueillies sur la mise en œuvre des projets et programmes afin de publier, d'une part, des informations transparentes et à jour sur leur exécution physique et financière et, d'autre part, de mettre en confiance les PTFs quant à la bonne gestion des ressources.

La mission a concerné au total **trois (03)** projets en exécution au niveau des départements ci-dessous :

Le Ministère de la Culture, de l'Artisanat et du Tourisme

- Construction du Centre de Développement de l'Artisanat Textile (CDAT), **RNP 2757**.

Le Ministère des Affaires Foncières, de l'Urbanisme et de l'Habitat

- Construction/Equipement de la Direction Générale de l'Administration des Biens de l'Etat (DGABE), **RNP 2828** ;
- Construction/Equipement Directions Nationale et Régionales des Domaines et du Cadastre, **RNP 1995**.

I. Objectifs et résultats de la mission

1.1. Objectifs

L'objectif général de la mission est de faire l'état de mise en œuvre des Projets et Programmes (P/P) de développement inscrits au Programme Triennal d'Investissement (PTI) 2020-2022 et au Budget Spécial d'Investissement (BSI) 2020 et d'explorer les solutions susceptibles d'améliorer leur performance.

De façon spécifique, il s'agit de :

- faire l'état d'exécution physique et financière des Projets et Programmes au 31 décembre 2020 ;
- faire le point des réalisations financières sur les exercices budgétaires de 2018, 2019 et 2020 ;
- faire le point des réalisations physiques au moment du passage de la mission et les prévisions ;
- faire le point des contraintes et goulots d'étranglement liés à la bonne marche des P/P ;
- faire le point de la situation des marchés sur le financement intérieur et extérieur ;
- discuter des propositions de solutions envisagées par nature de contraintes et problèmes (techniques, financiers et institutionnels).

1.2. Résultats attendus de la mission

- l'état d'exécution physique des Projets et Programmes visités est mieux connu ;
- la situation d'exécution financière des Projets et Programmes au titre des exercices budgétaires 2018, 2019 et 2020 est faite ;
- les contraintes et goulots d'étranglement liés à la bonne marche des projets et programmes sont identifiés et analysés ;
- des recommandations appropriées à la prise de décision sont formulées et mises en application.

1.3. Méthodologie

La méthodologie pour la conduite de la mission se présente comme suit :

- envoi des documents de la mission (TDR, fiche de suivi-évaluation des P/P et programme indicatif) aux DFM, Unités de gestion des projets, aux structures centrales et aux DRPSIAP ;
- séances de travail technique avec les structures de tutelle des P/P et les Unités Fonctionnelles des P/P pour identifier les sites et investissements à visiter ;
- visite des réalisations physiques et échange avec les parties prenantes ;
- Séance de restitution et de partage des constats et recommandations reformulées par la mission.

II. Déroulement de la mission

2.1. Construction et d'équipement de la Direction Générale de l'Administration des Biens de l'Etat (DGABE)

Créée par l'ordonnance n° 00-067/P-RM du 29 Septembre 2000, la Direction Générale de l'Administration des Biens de l'Etat (DGABE) située à Darsalam (Commune III) du district de Bamako est logée dans des bâtiments vétustes en tôles.

L'Etat du Mali, dans sa politique de modernisation de son patrimoine (mobilier et immobilier) a lancé un vaste programme d'acquisition d'infrastructures pour ses services techniques au niveau national, régional et local. Ainsi pour atteindre les objectifs qui lui sont assignés, le Gouvernement de la République du Mali a décidé de doter la Direction Générale de l'Administration des Biens de l'Etat (DGABE) d'un cadre de travail digne de ses missions.

C'est dans ce cadre que le Ministère de l'Economie et des Finances, tutelle de la DGABE a conclu en 2017 une convention de maîtrise d'œuvre avec le Cabinet Architecture Style et Technique « ASTEC » pour l'élaboration du plan, du suivi architectural, technique ainsi que du contrôle des travaux de construction du siège de la DGABE.

A l'issue de ce processus, le marché (marché initial n°00179/DGMP/DSP 2017) relatif aux travaux de construction d'un bâtiment R+5 à Darsalam a été conclu pour un montant d'**Un milliard cinq cent trois millions huit cent soixante-douze mille neuf cent quatre francs (1 503 872 904 F) CFA TTC** avec l'Entreprise Mah Travaux BTP (EMT). L'ordre de service pour le démarrage des travaux a été notifié à l'Entreprise le 1^{er} Septembre 2017 pour un délai d'exécution de vingt-quatre (24) mois. Le paiement du marché initial s'étale sur les exercices budgétaires 2017, 2018 et 2019.

Un avenant d'un montant de **Deux Cent Soixante-seize millions huit-cent quarante un mille Neuf-cent trente un francs (276 841 931) CFA TTC** a été conclu en 2020 pour un délai de quatre (04) mois. Les travaux relatifs à ce 1^{er} avenant portent sur :

- l'usage du gros béton sous la semelle sur recommandation après étude du sol effectuée par un laboratoire agréé ;
- la prise en compte de certaines commodités indispensables au bon fonctionnement de l'immeuble en termes d'électricité et de redimensionnement des menuiseries.

Le bâtiment est un immeuble de 5 étages comprenant plusieurs bureaux, de salles de réunions et d'un restaurant réparti sur le RDC et le 1^{er} étage. Le coût total des marchés (initial et avenant) se chiffre à : **Un Milliard Sept-cent quatre-vingt millions Sept-cent-quatorze mille huit-cent-trente cinq francs (1 780 714 835) CFA (TTC)**.

2.1.1. Les séances de travail tenues dans le cadre du suivi du Projet

Dans le cadre du suivi du Projet, deux (02) séances de travail ont été tenues, à savoir :

- Au niveau de la Direction des Finances et du Matériel (DFM) du Ministère de l'Economie et des Finances (MEF), les échanges avec la Directrice entourée des Chefs de Division Finances, Approvisionnement et Comptabilité Matière ont permis tout d'abord de partager les objectifs et résultats de la mission avant de passer en revue la situation d'exécution financière du Projet sur les exercices budgétaires des années 2018, 2019 et 2020.
- Sur le chantier, la mission après une visite des travaux, a pris part à la réunion de chantier en présence des Cadres de la DGABE, de la DFM, du Bureau de Contrôle et de

l'Entreprise Mah Travaux BTP. Les échanges ont porté essentiellement sur les travaux en cours qui se déroulent légèrement mieux malgré le léger retard prononcé vu le délai consommé par rapport à l'état d'avancement global de l'ordre de plus de **90%**.

Par ailleurs, au cours de la séance de travail, la DGABE a indiqué à la mission, la préparation du lot n° 02 portant sur la prise en charge des travaux relatifs à l'acquisition d'un ascenseur d'une part et d'autre part le projet de marché pour l'acquisition d'équipements pour rendre le bâtiment fonctionnel dès sa réception prévue courant 1^{er} trimestre 2021

A l'issue des échanges et de la visite des travaux du chantier, la mission n'a pas noté de difficultés majeures sur le plan technique. Malgré le léger retard, la mission a noté la grande mobilisation du Bénéficiaire, du Bureau et de l'Entreprise pour finir les travaux dans un bref délai.

2.1.2. La situation d'exécution financière et l'état de passation des marchés

Inscrit au Budget Spécial d'Investissement sous l'intitulé « **Projet de Construction et d'équipement de la Direction Générale de l'Administration des Biens de l'Etat** », le montant total du financement acquis se chiffre à **1,970 milliard** de francs CFA en quatre (04) années d'inscriptions budgétaires (2017 à 2020) pour un montant total décaissé de **1,675 milliard** de francs CFA, soit un taux de décaissement de **94,1%** au 24 décembre 2020 (y compris les décomptes émis sur les crédits de 2020 d'un montant de 503 millions FCFA) sur le coût total du marché.

La situation des marchés/contrats et leur paiement se présentent comme suit :

Entreprises	Délai	Coût des Marchés A (01)	Décomptes 2020	Montants Mobilisés 2019	Crédits mobilisés 2018	Crédits mobilisés 2017	Total Montant Mobilisé B (02)	Taux d'Exécut fin C =B/A
Mah Travaux BTP (travaux de réhabilitation)	24 mois	1 503 872 904	226 217 403	471 836 737	300 003 712	399 998 485	1 398 056 337	93,0%
Mah Travaux BTP (Avenant aux travaux de réhabilitation)	04 mois	276 841 931	276 841 931	0	0	0	276 841 931	100,0%
Total		1 780 714 835	503 059 334	471 836 737	300 003 712	399 998 485	1 674 898 268	94,1%
Solde							105 816 567	

Au titre du Budget Spécial d'Investissement (BSI) 2021, le montant inscrit se chiffre à **un Milliard** de francs CFA et permettra d'assurer la prise en charge du solde sur les marchés (initial et de l'avenant) d'un montant de **105 816 567 FCFA**, du lot n°2 en préparation pour l'acquisition/installation d'un ascenseur ainsi que le marché pour l'acquisition d'équipements pour le bâtiment.

2.1.3. La situation des réalisations physiques et la visite de terrain

La mission accompagnée de certains Responsables du Bénéficiaire (DBAGE), de l'Entreprise et du Bureau de contrôle a visité le chantier avant de participer à la réunion du Comité de suivi des travaux qui se tient tous les mercredis sous la Présidence du Directeur Général de la DGABE,

Président du Comité de suivi. La mission a noté que les travaux relatifs aux gros œuvres sont entièrement terminés.

Travaux de la Direction Générale de l'Administration des Biens de l'Etat (DGABE)



Initialement prévu pour 24 mois (l'ordre de service pour le démarrage des travaux a été notifié à l'Entreprise le 1^{er} Septembre 2017). L'état d'avancement global des travaux (Gros œuvre 100%) au niveau du RDC et des 5 étages se présente comme suit dans le détail au 23 décembre 2020 :

a. Béton et maçonnerie en élévation	100%
b. Couverture	100%
c. Enduit	100%
d. Filerie et gainage	100%
e. Tuyauterie plomberie	100%
f. Décoffrage	100%

Réunion du Comité de Suivi des travaux du chantier de la DGABE



Dès la notification de l'Ordre de Service à l'Entreprise, le bénéficiaire (DGABE) a mis en place un Comité de suivi des travaux dont les réunions se tiennent tous les mercredis sur le site des

travaux sous la Présidence du Directeur de la DGABE. L'ensemble des acteurs impliqués dans la mise en œuvre du projet participent aux réunions, notamment la DGABE, la DFM, le Bureau de Contrôle et l'Entreprise.

2.1.4. Le Système de suivi-évaluation

Compte tenu de la nature du Projet, il ne dispose pas d'un dispositif de suivi-évaluation spécifique, cependant le suivi, le contrôle et la surveillance des travaux font l'objet de contrat entre la DFM du Ministère de l'Economie et des Finances et le bureau Architecture Style et Technique (ASTECC). Aussi, dans le cadre des revues annuelles des Projets et Programmes, la DFM avec l'appui de la Direction Nationale de la Planification du Développement (DNPD) passe en revue les réalisations financières et physique du projet.

Il faut noter qu'en plus de la mission de suivi et de contrôle du bureau, le Comité de suivi des travaux mis en place a été d'un apport considérablement dans la qualité des travaux et le délai d'exécution qui malgré le retard consommé est jugé satisfaisant comparativement à beaucoup de travaux.

2.1.5. Les constats

- ❖ **L'état d'avancement physique est assez satisfaisant malgré un délai d'exécution consommé ;**
- ❖ **L'implication du Bénéficiaire (DGABE) et de la DFM a été d'un apport considérable dans la qualité et la conduite des travaux à travers le Comité de suivi mis en place ;**
- ❖ **La tenue régulière des réunions du Comité de suivi a permis de réduire le retard sur le délai d'exécution des travaux ;**
- ❖ **La participation et l'utilisation des compétences des services techniques au sein de la DGABE et de la DNUH dans la conception et la réalisation du bâtiment ont permis non seulement de minimiser les risques sur les retards, mais aussi de le réaliser l'infrastructure à un coût relativement satisfaisant.**

De façon globale, la mission note avec satisfaction le déroulement normal des travaux qui se traduit par un taux d'exécution physique assez important (**91%**) pour un taux de décaissement de l'ordre de **94,1%** malgré un délai d'exécution consommé. La mission note également la forte implication des bénéficiaires et du bureau d'architecture et de contrôle, des services techniques (DGABE et DNUH) qui a permis d'obtenir une bonne qualité des travaux réalisés avec un peu de retard et un coût raisonnable de réalisation du bâtiment (5 étages à moins de **2 milliards** FCFA).

Cependant, la mission recommande vivement au Bénéficiaire (DGABE) d'accélérer le processus d'élaboration des dossiers relatifs à l'acquisition de l'ascenseur (lot 02) et des équipements pour rendre le bâtiment fonctionnel et opérationnel dès sa réception de façon à éviter toute dégradation de l'ouvrage.

2.2. Construction et équipement du Centre de Développement de l'Artisanat Textile (CDAT)

Le Projet de Construction et d'équipement du Centre de Développement de l'Artisanat Textile (CDAT), inscrit au Budget Spécial d'Investissement (BSI) sous le numéro 2757 vise à doter le CDAT d'infrastructures appropriées pour améliorer les conditions de travail du personnel d'une part et d'autre part offrir aux Artisans des conditions d'accompagnement favorables pour la promotion du secteur.

Le projet de Construction du CDAT a été initié suite à la vente par les autorités en 2014 de l'ancien bâtiment situé au centre ville (à côté de la Poste). Depuis le CDAT est en bail à Niamakoro cité UNICEF (commune VI) du district de Bamako dans des locaux non adaptés à la vocation du centre, à savoir la faible capacité à abriter les ateliers d'expérimentation pour les Artisans.

Le projet proprement dit de construction a démarré en 2018 et enregistré au total trois (03) années d'inscription budgétaire et totalise un montant de **1,565 milliard** de francs CFA de financement acquis entièrement sur le budget national.

Le site de construction du CDAT est situé sur le domaine attribué au Ministère de l'Artisanat et du Tourisme (n°005-202/P-RM du 04 mai 2005 portant affectation du titre foncier de 769 ha) sise à Ngolonina au bord du fleuve niger à côté du Centre National de la Cinématographie du Mali (CNCM).

2.2.1. Les séances de travail tenues dans le cadre du suivi du Projet

La séance de travail avec la Direction du CDAT a permis tout d'abord de partager les objectifs et résultats attendus de la mission avant de définir la méthodologie de travail.

Ensuite, les échanges ont permis de passer en revue l'exécution du Projet sur le plan financier (paiements effectués) et d'échanger sur les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre du Projet. Ainsi, au cours de la présentation, il a été abordé les points suivants :

- Présentation générale du CDAT et l'historique du Projet ;
- Etat d'avancement du projet (décaissement, situation des marchés et la situation d'exécution physique) ;
- Les difficultés rencontrées.

Par rapport à l'état de mise en œuvre du projet, il ressort des échanges que des difficultés majeures entravent le déroulement normal des travaux. Il s'agit notamment de la présence de la ligne Haute tension de l'EDM dans l'emprise du Projet suite au déplacement du site initial du Projet vers le lit du fleuve à cause de projet d'élargissement 2X2 voies échangeur de la route reliant le pont Fahd au 3^{ème} pont.

Il ressort des échanges avec la Direction du CDAT, que la prise en charge du déplacement de la haute tension vers le lit du fleuve est prévue dans le cadre d'un projet dont le financement est acquis de la part de la Banque Ouest Africaine de Développement (BOAD) depuis 2018. Cette information lui a été donnée lors des réunions tenues avec la Direction Nationale des Routes dans le cadre du projet de construction de la route reliant le pont Fahd et 3^{ème} pont qui est à la base du déplacement du site initial de construction du CDAT vers le lit du fleuve avec comme conséquence le rapprochement du bâtiment de l'emprise de la haute tension.

2.2.2. La situation d'exécution financière et l'état de passation des marchés

Inscrit au Budget Spécial d'Investissement sous l'intitulé « Projet de Construction et d'équipement du Centre de Développement de l'Artisanat Textile », le coût total des marchés de construction et du contrôle des travaux (05 lots) se chiffre à **Deux Milliards Quatre-cent-cinq millions cinq-cent-quarante-huit mille quatre-cent-quatre-vingt-sept** francs CFA (2 405 548 447) pour un montant total décaissé de **1,381 milliard** de francs CFA, soit un taux de décaissement de **57,4%** (y compris les décomptes émis sur les crédits de 2020).

La situation des marchés/contrats et leur paiement se présentent comme suit :

Entreprises	Coût des Marchés (A)	Décomptes 2020	Montants Mobilisés 2019	Crédits mobilisés 2018	Total Montant Mobilisé (B)	Taux C =B/A	Taux d'Exécut physique
AWA BTP-SARL (Terrassement, Gros œuvres, VRD, Revêtement et Peinture) Lot (01) Délai d'exécution 18 mois	933 090 471	298 972 776	205 618 094	76 000 000	580 590 870	62,2%	15,10%
Soudanaise Sarl (Electricité, et Climatisation) Lot (02) Délai d'exécution 10 mois	598 117 486	110 376 720	169 623 497	0	280 000 217	46,8%	02,5%
NDJE Construction SARL (Menuiseries Métalliques, Bois, Alu, Ferronnerie et Faux Plafonds) Lot (03) Délai d'exécution 08 mois	513 951 025	140 905 738	182 790 205	0	323 695 943	63,0%	06,01%
Soudanaise Sarl (Plomberie Sanitaire et sécurité Incendie) Lot (04) Délai d'exécution 08 mois	260 576 505	78 644 766	88 115 301	0	166 760 067	64,0%	1,36%
Bureaux de Contrôle FAUR Lot (05) Délai d'exécution 30 mois	99 813 000	0	29 943 900	0	29 943 900	30,0%	
Total	2 405 548 487	628 900 000	676 090 997	76 000 000	1 380 990 997	57,4%	24,97%

L'analyse de la situation de mobilisation des ressources montre que le taux de paiement global est de **57,4%**. Certains lots, notamment les 03 et 04 relatifs aux travaux de menuiseries et de plomberies sanitaires dépassent même le taux du lot 01 relatif aux travaux de terrassement et des gros œuvres.

2.2.3. La situation des réalisations physiques et la visite de terrain

La mission accompagnée du Directeur du CDAT et de ses Collaborateurs (Directeur adjoint et Agent comptable) s'est rendue sur le site où elle a visité les travaux de construction en présence des représentants des Entreprises et du Bureau de Contrôle. La visite a été précédée d'une séance de travail avec les Entreprises et le bureau au cours de laquelle les objectifs de la mission ont été présentés.

🇨🇲 Le niveau des travaux de construction du CDAT au passage de la mission



Sur cette image, on constate que l'état d'exécution physique des travaux du lot 01 (Terrassement, Gros œuvres, VRD, Revêtement et Peinture) est au stade de terrassement (fondation), soit **15,10%** alors qu'au même moment le paiement effectué pour l'Entreprise en charge du lot 01 (est de l'ordre de **62,2%** en prenant en compte les décomptes émis sur les ressources de 2020 d'un montant de 299 millions de francs CFA.

L'ordre de service pour le démarrage des travaux a été donné le 15 mai 2020. Selon dernier rapport du bureau de contrôle des travaux (FAUR), le chantier est à un état d'avancement général de **24,97%** contre un délai d'exécution consommé à **38,88%**.

🇨🇲 Le chantier situé dans l'emprise de la haute tension de l'EDM



Sur cette photo, on voit que le bâtiment se trouve largement dans l'emprise de la haute tension de l'EDM et cette situation ne permet aucune élévation au risque d'exposer les ouvriers aux dangers liés à la présence.

2.2.4. Le Système de suivi-évaluation

Compte tenu de la nature du Projet, le dispositif de contrôle, de suivi et de supervision des travaux est assuré par le Cabinet FAUR. Le projet dans le cadre de la revue des projets et programmes du développement du Mali, fait aussi l'objet de suivi sur le plan financier par la CPS du secteur Industrie, Commerce, Industrie, Emploi et Promotion de l'Investissement Privé.

La direction du CDAT participe aussi aux réunions de suivi des travaux avec la DNUH.

2.2.5. Les constats

- ❖ **Le montant mobilisé pour les travaux est largement supérieur (57,4%) au niveau d'exécution physique des travaux (24,97%) ;**
- ❖ **Le probable arrêt des travaux si les dispositions ne sont pas prises pour le déplacement de la ligne de la haute tension ;**
- ❖ **L'insuffisance dans le suivi des travaux par le Bénéficiaire ;**
- ❖ **Les paiements faits aux Entreprises des lots 02 ; 03 et 04 (Electricité, Menuiseries et Plomberies) sont très importants respectivement 46,8% ; 63,0% et 64,0% alors que leur niveau d'exécution physique est largement bas, soit 2,5% pour le lot 02 ; 06,01% pour le lot 03 et 01,36% pour le lot 04.**

De façon globale, la mission a noté les énormes difficultés qui entravent la bonne exécution du projet, notamment la présence de la ligne de la haute tension de l'EDM qui ne permet aucune évolution des travaux en hauteur. La mission note également que le dispositif de suivi par le bénéficiaire n'est pas très suffisant et doit impliquer davantage les services techniques compétents de l'Etat.

Sur le plan financier, la mission a constaté que le paiement fait aux Prestataires (Entreprises et Bureau) est très important alors que le niveau d'avancement physique est très faible.

La mission recommande vivement à la Direction du CDAT des actions ci-après :

- **Tenir une réunion avec l'EDM et la Direction Nationale des Routes en vue de trouver la solution du déplacement de la ligne de la haute tension pour ne pas impacter sur les délais d'exécution des travaux ;**
- **Mettre en demeure les Entreprises pour absorber le retard une fois le déplacement de la ligne de la haute tension effectuée ;**
- **Mettre en place un Comité de suivi régulier des travaux comprenant le CDAT et les services techniques compétents ;**
- **Ne procéder à aucun paiement sur les ressources de 2021 tant que le retard n'est pas absorbé par les Entreprises.**

2.3. Construction et équipement de la Direction Nationale et des Directions Régionales des Domaines et du Cadastre

Le Projet vise à doter les structures des Domaines et du Cadastre au niveau national et régional d'infrastructures appropriées pour mener à bien leurs missions et délivrer des documents fiables dans des délais raisonnables. Il s'agit spécifiquement de : (i) créer les meilleures conditions pour l'atteinte des missions qui leur sont assignées ; (ii) améliorer le travail quotidien et (iii) permettre aux agents de disposer de matériels nécessaires pour l'accomplissement des tâches.

Le Projet a démarré en 2009 et totalise onze (11) années de dotations budgétaires (2009 à 2020) pour un coût total de **7,120 milliards** F CFA. Il est exécuté au niveau de la Direction des Finances et du Matériel (DFM) du Ministère des Affaires Foncières, de l'Urbanisme et de l'Habitat (MAFUH).

Dans le cadre de la mise du projet, les Directions Régionales de Kayes, de Koulikoro, de Sikasso (2014), de Ségou (2011), Mopti et du district de Bamako ont été construites et réceptionnées.

2.3.1. Les séances de travail tenues dans le cadre du suivi du Projet

La séance de travail avec la DFM du Ministère des Affaires Foncières, de l'Urbanisme et de l'Habitat, notamment la Directrice, son Adjoint et le Chef de division Comptabilité matière a permis tout d'abord de présenter la mission et ses objectifs avant de passer en revue la mise en œuvre du Projet.

Avec la DFM, la séance de travail tenue a permis non seulement de faire le point des réalisations au niveau des régions, mais également d'échanger sur les travaux de construction de la Direction Nationale des Domaines et du Cadastre en cours d'exécution au niveau du quartier du fleuve à côté de l'Hôtel ONOMO.

La construction de la DNDC, initialement prévue sur la bande de 100 mètres du quartier Sabalibougou (à côté des travaux de l'INSTAT) a été transférée au quartier du fleuve en raison des difficultés d'acquisition de site. Cette situation a entraîné un retard dans la construction et aussi une révision des coûts en raison du changement de site.

Sur le chantier, la mission a une séance de travail avec les Représentants de l'Entreprise, du Bureau d'Architecture, d'Ingénierie et de la DFM au cours de laquelle les échanges ont porté entre autres sur le niveau de paiement très élevé de l'ordre de **91,52%** (y compris les mandats de 2020) par rapport à l'état d'avancement de **39%** à la date du 23 juillet 2020.

Au cours des échanges, la mission a été informée que certains travaux non prévus ont été directement pris en charge, notamment la réalisation de fosse septique et le revêtement de l'immeuble en raison respectivement de la nature du sol d'une part et d'autre part pour des questions d'embellissement.

2.3.2. La situation d'exécution financière et l'état de passation des marchés

Entièrement financé sur le budget national à travers le Budget Spécial d'Investissement (BSI) sous le numéro 1995, le montant total des décaissements s'élève à **4,957 milliards** de francs CFA sur un montant total de financement de **5,574 milliard** de francs CFA, soit un taux de décaissement **88,93%** au 31 décembre 2019.

Dans le cadre de la mise en œuvre du projet, les principaux marchés réalisés sont :

- Marché n°1041/DGMP-2008 relatifs aux travaux de construction de la **Direction Régionale des Domaines et du Cadastre de Sikasso** pour un montant **147 489 335 FCFA TTC** ;
- Marché n°0739/DGMP-2008 relatifs aux travaux de construction de la **Direction Régionale des Domaines et du Cadastre de Koulikoro** pour un montant **146 142 149 FCFA TTC** ;
- Marché n°1041/DGMP-2008 relatifs aux travaux de construction de la **Direction Régionale des Domaines et du Cadastre de Kayes** pour un montant **149 948 810 FCFA TTC** ;
- Marché n°1360/DGMP-2009 relatifs aux travaux de construction de la **Direction Régionale des Domaines et du Cadastre de Ségou** pour un montant **212 646 893 FCFA TTC** ;
- Marché n°616/DGMP-2009 relatifs aux travaux de construction de la **Direction Régionale des Domaines et du Cadastre de Mopti** pour un montant **147 814 221 FCFA TTC** ;
- Marché n°616/DGMP-2009 relatifs aux travaux de construction de la **Direction Régionale des Domaines et du Cadastre du District de Bamako**.

En 2017, le projet a bénéficié d'une Autorisation d'Engagement de 5 milliards de FCFA à partir de laquelle le marché n°00847/DGMP/DSP 2016 a été conclu pour les travaux de construction du Siège de la Direction Nationale des Domaines et du Cadastre R+7 avec l'Entreprise Mali-Construction pour un délai de 24 mois. La situation des paiements au titre de ce marché en cours (OS du 16 janvier 2017) se présente comme suit :

Montant du marché	4 696 250 350
Travaux supplémentaires	185 459 470
Total des travaux en cours	4 881 709 820
Avance démarrage	939 250 070
Décompte 01	303 219 410
Décompte 02	177 973 233
Décompte 03	300 000 000
Décompte 04	100 842 157
Décompte 05	485 000 000
Décompte 06	500 000 000
Décompte 07	734 418 514
Décompte 08	927 306 660
Total	4 468 010 044
Reste à payer	413 699 776

2.3.3. La situation des réalisations physiques et la visite de terrain

A la date du 23 juillet 2020, l'état d'exécution des travaux est de 39,72% pour un délai consommé de 100% (730 sur 730 jours). Au cours de la réunion avec l'Entreprise, les Bureaux et la DFM, la mission a été informée du niveau d'approvisionnement du chantier qui est jugé satisfaisant.

🚧 Les travaux du Siège de la DNDC (état d'exécution physique 39,72%)



Les travaux accusent un retard par rapport au délai d'exécution. Selon le bureau architectural, le retard est dû entre à la livraison de l'Ordre de service six (06) mois après le recrutement de l'Entreprise et la libération tardive du bâtiment par la DNDC. Cependant au cours des échanges sur le retard, le bureau architectural a expliqué que les gros œuvres sont entièrement terminés et le chantier est stade de finition avec les travaux de menuiserie et autres.

2.3.4. Le Système de suivi-évaluation

Compte tenu de la nature du Projet, le dispositif de contrôle, de suivi et de supervision des travaux est assuré par les Bureaux d'Ingénierie BICATEX-SARL et d'Architecture CADIE. Le projet dans le cadre de la revue des projets et programmes du développement du Mali, fait aussi l'objet de suivi sur le plan financier par la CPS du secteur Eau, Environnement, Urbanisme et Domaines de l'Etat. La DFM du MAFUH participe également aux réunions mensuelles de suivi des travaux aux côtés du Bureau de contrôle.

2.3.5. Les constats

- ❖ **Le retard dans l'état d'exécution des travaux rapport au délai consommé de 100% ;**
- ❖ **Le taux de paiement à l'Entreprise de l'ordre de 91,52% (y compris les mandats émis sur les crédits de 2020 de 927 millions) est très élevé par rapport au taux d'exécution des travaux, soit 39,72% ;**
- ❖ **Le suivi régulier à travers la participation de la DFM et de la DNDC aux réunions mensuelles des travaux.**

De façon globale, la mission a noté un retard des travaux par rapport au délai consommé d'une part et d'autre part le niveau de paiement largement supérieur au taux d'exécution physique des travaux. La mission recommande à la DFM de prendre les dispositions nécessaires pour que l'Entreprise accélère le rythme des travaux de façon à absorber le retard.

III. Principaux enseignements tirés de la mission

Les principaux enseignements tirés au terme de la présente mission de suivi se résument entre autres à :

- la mise en place par parallèlement aux Bureaux de contrôle de dispositif externe de supervision des travaux sous l'égide des Bénéficiaires et comprenant les services techniques compétents, tels la DNUH et la DGMP ;
- la nécessité de renforcer davantage les missions de suivi-évaluation des investissements dans la compréhension et la résolution de certaines difficultés ;
- la nécessité de rendre régulières les missions de suivi physique et financier eu égard au manque d'informations fiables et à jour sur le niveau de réalisation des activités sur le terrain ;
- la qualité des études techniques des infrastructures à construire doit être renforcée de façon à éviter les avenants ;
- les sites de construction des bâtiments doivent être davantage sécurisés pour éviter les avenants liés aux changements de sites.

IV. Difficultés rencontrées, suggestions, recommandations et propositions de solutions

N°ordre	Difficultés/Problèmes rencontrés	Causes	Mesures/solutions proposées	Structures/Organismes responsables	Délai d'exécution
Construction et équipement du Centre de Développement de l'Artisanat Textile (CDAT)					
01	Le montant mobilisé pour les travaux est largement supérieur au niveau d'exécution physique des travaux.	L'autorisation de paiement des décomptes de 2020 aux prestataires des différents lots ne reflète pas les travaux.	- Mettre en demeure les prestataires renforcer les équipes sur le terrain.	CDAT	Immédiatement
02	L'insuffisance dans le suivi des travaux par le Bénéficiaire.	Absence de structure de supervision des travaux et contrôle des travaux.	- Mettre en place en place un Comité de supervision des travaux comprenant le CDAT et les services techniques compétents.	CDAT	Immédiatement
Construction et équipement de la Direction Nationale et des Directions Régionales des Domaines et du Cadastre					
03	Le retard considérable dans l'exécution des travaux par rapport au délai consommé.	Libération tardive du site et le retard dans le recrutement des bureaux	- Renforcer les équipes de l'Entreprise pour absorber le retard.	DFM	Immédiatement

Conclusion

La présente mission de suivi-évaluation a été d'une importance capitale. Elle a permis non seulement de faire le point de la situation d'exécution physique et financière des différents projets et programmes visités, mais également d'apprécier la qualité et la pertinence des investissements réalisés sur le terrain et d'explorer les solutions susceptibles d'améliorer leurs performances.

Les différentes réalisations visitées au vu de leur importance et leur impact doivent être pérennisées, accompagnées et suivies non seulement pour renforcer la dynamique des investissements réalisés, mais également assurer leur bonne exécution dans le temps imparti.

Aussi, la mission recommande vivement aux Bénéficiaires des projets de construction des infrastructures de renforcer davantage les réunions de suivi des travaux en plus de celles réalisées par les bureaux de contrôle de façon à garantir la viabilité et la durabilité des investissements à travers la mise en place de Comité de supervision.

La mission au regard du retard accusé dans la construction des travaux des différentes infrastructures recommande aux Bénéficiaires renforcer davantage la qualité des études techniques et la sécurisation des sites de façon à éviter les avenants et les retards sur les délais d'exécution. Elle recommande vivement au CDAT de prendre des dispositions pour que les Prestataires s'investissent davantage pour accélérer les travaux de construction de siège et absorber le retard accusé.

Le passage de la mission a suscité un grand intérêt tant au niveau des gestionnaires des projets qu'au niveau des autres acteurs impliqués, notamment les bénéficiaires. Le suivi de la mise en œuvre des recommandations ci-dessus contribuera à rationaliser davantage la gestion des investissements et à accroître leur impact sur le bien-être des bénéficiaires. A cet effet, la mise en place d'un comité chargé de leur suivi sera salutaire.

Annexes

Annexe 1 : TDR

Annexe 2 : Liste des personnes rencontrées

Annexe 3 : Liste des documents de travail

**DIRECTION NATIONALE DE L'ADMINISTRATION DES BIENS DE L'ETAT
(DGABE), taux d'exécution physique 90%**



**CENTRE DE DEVELOPPEMENT DE L'ARTISANAT TEXTILE (CDAT), taux
d'exécution physique de travaux 24,97%**



**DIRECTION NATIONALE DES DOMAINES ET DU CADASTRE (DNDC), aux
d'exécution physique des travaux 39,72% au 23 juillet 2020 pour un délai consommé
de 100%**

