

RÉPUBLIQUE DU MALI

MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE ET DES FINANCES

PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT

**ÉVALUATION DU PROGRAMME-CADRE DE RENFORCEMENT DES  
CAPACITÉS NATIONALES POUR UNE GESTION STRATÉGIQUE DU  
DÉVELOPPEMENT (PRECAGED-3)**

RAPPORT FINAL

Mohamed DIALLO

Octobre 2011

## Sommaire

<b>Sigles et abréviations.....</b>	<b>4</b>
<b>Résumé exécutif.....</b>	<b>6</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>13</b>
<b>1.Contexte du programme.....</b>	<b>13</b>
<b>2.Conception et contenu du programme.....</b>	<b>14</b>
2.1 Présentation du programme.....	14
2.2 Pertinence du programme par rapport aux objectifs et au mécanisme de suivi-évaluation du CSCRP.....	16
2.3 Pertinence du programme par rapport au PNUAD et par rapport au programme de coopération du PNUD.....	16
2.4 Analyse de la cohérence du document de projet.....	16
<b>3. Exécution du programme.....</b>	<b>17</b>
3.1 Gestion du programme.....	17
3.1.1 Mise en place du Comité de Pilotage et de la Cellule d'appui à la gestion du programme.....	17
3.1.2 Organisation des sessions du Comité de Pilotage.....	19
3.1.3 Les programmes annuels de travail.....	21
3.1.4 Les rapports annuels d'activités.....	21
3.1.5 Les audits.....	21
3.2 La mise en œuvre des activités des sous-programmes.....	21
3.2.1 Sous-programme 1: Appui à la mise en œuvre du SDS.....	21
3.2.2 Sous-programme 2: Appui à la planification, à la gestion stratégique du développement.....	23
3.2.3 Sous-programme 3: Appui à la planification décentralisée et à l'aménagement du territoire.....	25
3.2.4 Appui à la formation, la communication et la documentation.....	26
3.2. Activités d'appui et de collaboration.....	28
3.3 La gestion financière du programme.....	29
3.3.1 Les apports du Gouvernement.....	29
3.3.2 Les apports du PNUD.....	30
3.3.3 Appréciation de l'efficacité dans la mise en œuvre du programme.....	31
<b>4.Résultats obtenus et impacts du programme.....</b>	<b>31</b>
4.1 Niveau de réalisation des activités du programme.....	31
4.2 Appréciation de la durabilité des résultats du programme.....	31
4.3 Appréciation de la qualité de l'équipe du programme.....	33
<b>5.Conclusions et recommandations.....</b>	<b>34</b>
5.1 Conclusions.....	34
5.2 Recommandations.....	35
5.3 Propositions d'orientations pour un nouveau programme.....	36
<b>ANNEXES.....</b>	<b>38</b>
Annexe 1 : Formations réalisées par le programme.....	38
Annexe 2 : Exécution budgétaire en FCFA.....	41
Annexe 3 : Activités d'appui et de collaboration.....	42
Annexe 4 : Liste des personnes rencontrées.....	45

Annexe 5 : Liste du personnel du PRECAGED 3.....	47
Annexe 6 : Liste des documents consultés.....	48
Annexe 7 : Termes de référence.....	51

## Sigles et abréviations

AR	Assemblée Régionale
AFRISTAT	Observatoire Economique et Statistique d'Afrique Subsaharienne
BSI	Budget Spécial d'Investissement
CAGP	Cellule d'Appui à la Gestion du Programme
CBMT	Cadre Budgétaire à Moyen Terme
CCSI	Comité de Coordination Statistique et Informatique
CDMT	Cadre de Dépenses à Moyen Terme
CNPE	Comité National de Politique Economique
CFA	Communauté Financière Africaine
CPAP	Plan d'Actions du Cadre de Coopération du Programme
CPM	Comité de Prévision et de Modélisation
CPS	Cellule de Planification et de Statistique
CREN	Coordination et Renforcement de l'Exécution Nationale
CSCR	Cadre Stratégique de Croissance et de Réduction de la Pauvreté
CSLP	Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté
Cspro	Census and survey processing
CT-CSLP	Cellule Technique du Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté
DCI	Direction de la Coopération Internationale
DFM	Direction des Finances et du Matériel
DGB	Direction Générale du Budget
DGDP	Direction Générale de la Dette Publique
DHD	Développement Humain Durable
DNCT	Direction Nationale des Collectivités Territoriales
DNP	Direction Nationale de la Population
DNPD	Direction Nationale de la Planification du Développement
DNSI	Direction Nationale de la Statistique et de l'Informatique
DNTCP	Direction Nationale du Trésor et de la Comptabilité Publique
DRPSIAP	Direction Régionale de la Planification, de la Statistique, de l'Informatique, de l'Aménagement du Territoire et de la Population
GAR	Gestion Axée sur les Résultats
INSTAT	Institut National de la Statistique
ISBL-SM	Institutions Sans Buts Lucratifs au Service des Ménages
MAECI	Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération Internationale
MEF	Ministère de l'Economie et des Finances
MIIC	Ministère de l'Industrie, des Investissements et du Commerce
NEX	Exécution Nationale
ODHD/LCP	Observatoire du Développement Humain Durable/Lutte Contre la Pauvreté
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PIB	Produit Intérieur Brut
PNUAD	Plan cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PRAIPP	Programme Régional d'Actions et d'Investissements Prioritaires en matière de Population
PRECAGED	Programme de Renforcement des Capacités nationales pour une Gestion stratégique de Développement
PSDR	Plan Stratégique de Développement Régional
PTF	Partenaire Technique et Financier
PTI	Programme Triennal d'Investissement
SATFPSI	Secteur Administration Territoriale, Fonction Publique, et Sécurité Intérieure
SCI	Secteur Coopération et Intégration
SDR	Secteur du Développement Rural
SEEUDE	Secteur Eau, Environnement, Urbanisme et Domaines de l'Etat
SETC	Secteur Equipement, Transport et Communication
SHA	Secrétariat à l'Harmonisation de l'Aide
SICAEPIP	Secteur Industrie, Commerce, Artisanat, Emploi et Promotion de

	l'Investissement Privé
SIDA	Syndrome Immuno Déficitaire Acquis
SLPSIAP	Service Local de la Planification, de la Statistique, de l'Informatique, de l'Aménagement du Territoire et de la Population
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
SRAT	Schéma Régional d'Aménagement du Territoire
SSN	Système Statistique National
TDR	Termes de Référence
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication

## **RESUME EXECUTIF**

Dans le cadre de la mise en œuvre du Plan cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement (PNUAD 2008-2012), le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) a appuyé le Gouvernement du Mali pour l'élaboration de la troisième phase du Programme cadre de Renforcement des Capacités nationales pour une Gestion Stratégique du Développement (PRECAGED).

Prévue pour juin 2008, la nouvelle phase du programme a accusé un retard et n'a effectivement démarré qu'en octobre 2008 avec le recrutement d'une nouvelle équipe du projet, suite à un appel à candidatures pour l'ensemble des postes ouverts à concurrence.

L'année 2008, année de démarrage du programme correspondait également à la deuxième année de mise en œuvre du CSCR 2007- 2011 et a coïncidé le démarrage du Plan Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement (PNUAD) 2008-2012 ainsi que du Plan d'Actions du Cadre de Coopération du Programme (CPAP) 2008-2012.

La présente évaluation se fait conformément aux dispositions du document de projet signé en juin 2008. Son objectif principal est de faire le bilan à mi-parcours du projet, d'évaluer la performance du projet au regard des objectifs, des résultats et produits qui lui sont assignés, d'en tirer les leçons dans sa mise en œuvre et de formuler des recommandations.

### **Présentation du programme**

L'objectif général du programme est le renforcement des capacités des acteurs du développement aux différents échelons territoriaux (national, régional et local) dans les domaines de la planification et de la gestion stratégique du développement, de la statistique et dans certains domaines transversaux qui sont d'actualité ou qui constituent des préoccupations émergentes.

Le Programme est structuré autour de quatre (4) sous-programmes :

- Appui à la mise en œuvre du Schéma Directeur de la Statistique
- Appui à la planification et à la gestion stratégique du développement
- Appui à la planification décentralisée et à l'aménagement du territoire
- Appui à la formation, la communication et la documentation

La stratégie d'intervention du programme comporte : (i) la valorisation des acquis des phases précédentes, (ii) la stratégie du « faire-faire » dans le cadre duquel une priorité est accordée à l'exécution des travaux par l'expertise nationale, (iii) le fondement des réalisations sur les besoins réels des bénéficiaires, (iv) le développement de synergies probantes avec les projets/programmes intervenant dans le même domaine et (v) la diversification des domaines et thèmes des formations de manière à cerner toutes les dimensions du développement humain durable.

Les procédures NEX ont été choisies comme modalité d'exécution du programme. Sur le plan institutionnel le programme est rattaché au Ministère chargé du Plan. L'organe de décision est le Comité de Pilotage, présidé par le Secrétaire Général du Ministère chargé du Plan et dont la composition et les modalités de fonctionnement sont fixées par arrêté du dit ministère. Il exerce les attributions suivantes : (i) approuver le programme de travail de la Cellule d'Appui à la Gestion du Programme ; (ii) examiner l'état d'exécution du programme ; (iii) veiller à l'implication de tous les partenaires et structures bénéficiaires dans l'exécution du programme ; (iv) veiller à l'harmonisation et à la mise en cohérence des différentes composantes du programme ; (v) donner les directives nécessaires pour l'orientation et la bonne exécution du programme.

La mise en œuvre du programme est confiée à une Cellule d'Appui à la Gestion du Programme (CAGP) comprenant un Coordonnateur, un expert par sous-programme et du personnel de soutien. Cette cellule est chargée de : (i) mettre en œuvre et superviser les activités du programme ; suivre et évaluer l'exécution du programme ; assurer la coordination et la gestion des apports du PNUD, du Gouvernement et des autres partenaires au développement participant au programme.

Le projet est financé par le PNUD et le Gouvernement. Le coût total du projet a été estimé, en 2008, à 2 519 000 US\$, reparti comme suit :

- Gouvernement : 1 004 750 US\$
- PNUD (TRAC) : 1 514 250 US\$

En plus de sa participation au financement du projet, le Gouvernement met à la disposition du programme des bureaux pour la CAGP et prend en charge les dépenses d'électricité, d'eau et de téléphone/fax.

### **Principaux résultats du programme**

A ce jour, le programme a atteint des résultats susceptibles d'avoir un impact durable sur le système de planification et de gestion du développement.

Dans le domaine de l'appui à la mise en œuvre du Schéma Directeur Statistique

- L'opérationnalisation immédiate de l'INSTAT grâce aux produits du « Business Plan » que sont l'organigramme de l'Institut, le contrat plan, l'accord d'établissement, le budget détaillé 2010 et le budget programme 2010-2012. Ces produits ont servi à alimenter la session inaugurale du conseil d'administration de l'INSTAT tenu en décembre 2009.
- L'amélioration du calcul du PIB grâce à l'enquête sur la contribution des Institution sans but lucratif au service des ménages qui permet une meilleure estimation de cette contribution.

- Le développement de la culture de la programmation des activités statistiques pour une meilleure intégration des statistiques sectorielles du SSN. L'entretien avec certaines CPS a montré qu'elles utilisent cette culture de programmation pour d'autres domaines d'activités relevant de leur compétence
- une méthodologie qui assure l'adéquation des activités avec les orientations du SDS ;
- une implication explicite des directions techniques sectorielles et leur initiation à l'identification des activités statistiques ;
- la mise à disposition d'une base des besoins statistiques dans les secteurs concernés ;
- l'identification des indicateurs de suivi des politiques sectorielles qui constitue une base de définition d'activités statistiques pour nourrir ces indicateurs.
- Une meilleure visibilité des activités statistiques des CPS ;
- L'implication du niveau régional dans le processus de programmation et de budgétisation des activités statistiques ;
- Le renforcement des capacités des cadres du niveau régional en gestion axée sur les résultats et en traitement et analyse des données statistiques. La formation des cadres des DRPSIAP en traitement informatique des enquêtes statistiques leur permet désormais de faire des traitements sommaires (conception, saisie et tabulation).

Dans le domaine de l'appui à la planification et la gestion stratégique du développement

- La sensibilisation des décideurs au niveau central et des Régions de Sikasso et de Mopti à la démarche prospective. Cela a conduit à un consensus sur la nécessité de réviser l'étude prospective Mali 2025 et à des notes d'orientations pour des études prospectives pour Sikasso et Mopti en voie d'appropriation par les autorités régionales.
- Le renforcement des capacités en modélisation macroéconomique et budgétaire des structures membres du Comité de Prévision et de Modélisation (CPM) et celles impliquées dans le processus d'articulation entre le budget, le cadre macro-économique et les politiques sectorielles structures membres du Comité de Prévision et de Modélisation (CPM) et celles impliquées dans le processus d'articulation entre le budget, le cadre macro-économique et les politiques sectorielles.
- Le renforcement des capacités des acteurs du niveau national et régional en planification locale orientée sur les OMD.
- L'implication des acteurs du niveau régional pour une meilleure prise en compte des spécificités régionales dans la mise en œuvre du CSCR 2007-2011 et dans la préparation du prochain.

Dans le domaine de l'appui à la planification décentralisée et à l'aménagement du territoire

- Le renforcement des capacités des acteurs régionaux aux notions et techniques de l'aménagement du territoire. Par exemple, dans la région de Mopti, Les cadres du Gouvernorat, de l'AR et de la DRPSIAP qui ont reçu une formation dans le domaine de l'aménagement du territoire ont assuré un accompagnement de qualité au processus d'élaboration du Schéma Régional d'Aménagement du Territoire (SRAT) et du Plan Stratégique de Développement Régional (PSDR).
- L'utilisation du guide d'élaboration des schémas d'aménagement et de développement de cercle dans l'élaboration des schémas d'aménagement aux niveaux régional et local.
- L'élaboration de modules de formation du centre de formation des collectivités territoriales sur la base du guide d'élaboration des schémas d'aménagement et de développement de cercle ;
- Une forte sensibilisation des acteurs régionaux et locaux aux problèmes de population suite aux ateliers de validation des PRAIPP.

Dans le domaine de l'appui à la formation, la communication et la documentation

- La formation de 482 cadres dans les domaines de la statistique, de la gestion stratégique du développement et de l'aménagement du territoire
- La mise à disposition des acteurs de la statistique et de la planification d'une gamme très variée d'études et de documents méthodologiques.

## **Conclusions**

- Le programme est pertinent par rapport aux objectifs et aux nécessités de suivi-évaluation du CSCR et des OMD.
- Le programme s'inscrit dans les orientations du Plan cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement (PNUAD 2008-2012).
- Malgré quelques incohérences relatives à la conception du cadre logique, le cadre de résultats du programme n'a pas constitué un handicap pour son exécution
- Le dispositif institutionnel du programme a correctement fonctionné bien que les textes le concernant n'aient pas été mis à jour
- Le Comité de pilotage a renforcé son rôle d'orientation et de suivi au fil de ses sessions. Sous son impulsion, les programmes de travail et les rapports d'activité ont été régulièrement améliorés par la CAGP

- Sur la base des rapports d’audit, la gestion du programme est satisfaisante
- Le degré de mise en œuvre des activités du programme est élevé, surtout si l’on tient compte du fait que le programme a fonctionné avec un expert en moins.
- le programme a atteint des résultats susceptibles d’avoir un impact durable sur le système de planification et de gestion du développement grâce notamment à sa stratégie d’intervention du programme caractérisée par le « faire-faire » qui accorde la priorité à l’exécution des travaux par l’expertise nationale et au caractère participatif des activités avec l’association des bénéficiaires à leur identification, leur conception et leur mise en œuvre.;
- Les différents partenaires du programme ont une bonne appréciation de l’équipe du programme et notent son professionnalisme et son souci de rechercher de bons rapports de collaboration
- Le programme a pratiquement épuisé ses ressources PNUD (TRAC) qui ont été pratiquement les seules utilisées pour le financement des activités en raison d’une sous mobilisation des ressources du BSI et des difficultés liées à leur utilisation pour le financement des activités
- Les ressources mises à la disposition du programme par le Gouvernement sont largement inférieures à sa contribution prévue dans le document de projet. En outre les procédures de mobilisation de ces ressources, différentes de celles prévues dans le document de projet, rendent très difficile leur utilisation pour financer des activités.
- L’exécution des activités du programme se fait avec efficacité
- La stratégie d’intervention du programme a permis au programme d’atteindre des résultats avec un fort potentiel de durabilité

### **Recommandations**

#### **A la CAGP :**

- Elaborer et faire adopter les textes concernant le Comité de pilotage et la CAGP
- Elaborer et faire adopter la décision de désignation nominative de membres du Comité de pilotage
- Procéder au recrutement de l’expert chargé du sous-programme « Appui à la formation, la communication et la documentation

#### **Au Gouvernement :**

- Mettre à la disposition du programme des ressources à concurrence de sa contribution au financement du programme fixée par le document de projet

- Respecter les procédures de mobilisation des ressources convenues avec le PNUD dans le document de projet
- Préparer une nouvelle phase du programme pour consolider les acquis et ouvrir de nouveaux chantiers de renforcement des capacités de planification et de gestion du développement
- Rechercher d'autres partenaires techniques et financiers pour appuyer le programme

#### **Au PNUD :**

- Continuer l'appui au programme comme réponse aux préoccupations de l'institution concernant notamment l'appui au Schéma Directeur de la Statistique et la révision de l'étude prospective et entamer la formulation d'un nouveau document de projet d'appui
- Proroger l'actuel programme de trois mois pour permettre la préparation du prochain programme d'appui et la poursuite de certaines actions essentielles en cours, notamment :
  - L'appui à la préparation du nouveau Schéma Directeur Statistique
  - La préparation de la révision de l'étude prospective nationale
  - L'appui à la préparation du prochain CSCR
  - La validation et la dissémination de l'étude sur la prise en compte de la dimension environnementale dans les programmes de développement des collectivités
  - La validation et la dissémination de l'étude sur l'intercommunalité et les meilleures pratiques de gestion du développement au sein des collectivités décentralisées
  - La validation du plan de formation 2011-2013
- Intégrer le projet d'appui à la formulation de la troisième génération du CSLP, au suivi du CSCR et des OMD à la nouvelle phase du programme pour assurer plus de cohérence à l'appui de l'institution à la planification stratégique définie comme l'alliance de la réflexion prospective et de l'action stratégique.

#### **Propositions d'orientations pour un nouveau programme**

La continuation de l'appui au renforcement des capacités de planification et de gestion stratégique du développement est une nécessité pour plusieurs raisons : (i) les phases précédentes ont obtenu des résultats structurants qui ont servi de levier pour des politiques et des programmes importants et il convient de les consolider. Par exemple, le

PRECAGED est le principal programme d'appui intervenant dans le renforcement des capacités d'analyse prospective ; (ii) malgré des avancées importantes dans la mise en place de la planification rénovée telle que définie par l'atelier sur le renouveau de la planification, il reste beaucoup à faire notamment en matière de planification stratégique, d'évaluation, de formulation et de planification opérationnelle des projets, d'évaluation des politiques publiques, de prise en compte des dimension environnement, population, et genre dans la conception des politiques et des programmes aussi bien au niveau central que décentralisé, etc. (iii) le rôle du PRECAGED comme réponse du PNUD à l'appui au système statistique national, notamment en ce moment où va être lancée l'élaboration du prochain Schéma Directeur Statistique.

Le prochain programme d'appui devrait être conçu autour des thèmes suivants :

- Appui à l'élaboration et à la mise en œuvre du Schéma Directeur de la Statistique
- La prospective, notamment la préparation d'une nouvelle étude prospective nationale
- La planification stratégique comme modalité d'opérationnalisation des études prospectives
- L'appui à l'élaboration et à la mise en œuvre du CSCR
- La modélisation macroéconomique
- L'évaluation des politiques publiques en commençant par la définition d'une stratégie dans le domaine
- La gestion axée sur les résultats (GAR) dans le sens de la directive de l'UEMOA sur cette question, le renforcement des capacités d'élaboration des CDMT et de budgets axés sur les résultats
- L'évaluation, la formulation et la planification opérationnelle des projets
- La prise en compte des dimensions environnement, population, genre et VIH/SIDA dans les programmes de développement des collectivités décentralisées.
- L'appui à la promotion des économies locales et régionales et leur mise en cohérence avec le niveau national
- La conception et la mise en œuvre d'une stratégie de communication en vue d'informer et de sensibiliser les décideurs et le public sur les grands enjeux du développement tels que l'urbanisation, l'environnement, l'emploi des jeunes, etc.

## **Introduction**

Dans le cadre de la mise en œuvre du Plan cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement (PNUAD 2008-2012), le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) a appuyé le Gouvernement du Mali pour l'élaboration de la troisième phase du Programme cadre de Renforcement des Capacités nationales pour une Gestion Stratégique du Développement (PRECAGED). La mise en place de cette troisième phase fait suite aux recommandations du rapport d'évaluation de la deuxième phase. Cette évaluation a en effet abouti à la conclusion majeure que compte tenu des résultats appréciables enregistrés et des impératifs de poursuite des activités d'appui à la planification et à la gestion stratégique du développement, un nouveau programme s'avère indispensable. Le programme a démarré en octobre 2008 et se termine le 31 décembre 2011.

La période d'exécution du programme a correspondu à la mise en œuvre du CSCR 2007-2011, du PNUAD 2008-2012 et du CPAP 2008-2012. Son évaluation intervient au moment de la préparation du prochain UNDAF 2012-2016 ainsi que du futur CSCR 2012 – 2017, tous les deux couvrant l'horizon des OMD (2015).

La présente évaluation se fait conformément aux dispositions du document de projet signé en juin 2008. Son objectif principal est de faire le bilan à mi-parcours du projet, d'évaluer la performance du projet au regard des objectifs, des résultats et produits qui lui sont assignés, d'en tirer les leçons dans sa mise en œuvre et de formuler des recommandations.

La méthodologie adoptée par le consultant a consisté d'une part, en une analyse documentaire et d'autre part, en une série d'interviews avec l'équipe du programme, les structures partenaires au niveau national et dans les régions de Mopti, Sikasso et Ségou, ainsi qu'avec les PTFs. Les entretiens ont porté sur les (i) activités menées avec l'appui du PRECAGED, (ii) les résultats atteints ainsi que leur impact et leur durabilité, (iii) la qualité des relations avec le PRECAGED et l'appréciation de l'équipe du programme et (iv) les suggestions et recommandations pour l'amélioration de l'exécution du programme.

Le canevas de rédaction du rapport reprend toutes les questions mentionnées dans les TDR de la consultation autour de cinq chapitres : introduction, conception et contenu du programme, Exécution du programme, durabilité des résultats du programme, conclusions et recommandations.

Les TDR de la mission, une liste des institutions et personnes rencontrées et une liste des documents consultés figurent en annexe du présent rapport

### **1. Contexte du projet**

L'année 2008 a été une année de rupture et de transition entre la fin de la phase 2 du programme achevée en décembre 2007 et le démarrage de la troisième phase intervenu au dernier trimestre 2008. Cette transition s'est déroulée dans le cadre d'une prolongation de

quatre (4) mois qui avait été accordée de janvier à avril 2008, en vue de la formulation de la nouvelle phase du programme. A la fin de cette période, les activités du programme ont été arrêtées à compter du 1<sup>er</sup> mai 2008, suite à la Lettre N°3315/MAECI/DCI/DCM du 11 avril 2008 relative à la mise en œuvre du nouveau programme de coopération Mali-PNUD 2008-2012.

Prévue pour juin 2008, la nouvelle phase du programme a accusé un retard et n'a effectivement démarré qu'en octobre 2008 avec le recrutement d'une nouvelle équipe du projet, suite à un appel à candidatures pour l'ensemble des postes ouverts à concurrence.

La mise en place du PRECAGED III s'est faite dans un contexte institutionnel marqué notamment par la création d'un ministère de l'Economie, de l'Industrie et du Commerce et la poursuite de la mise en œuvre de la restructuration des services de planification et de gestion du développement.

L'année 2008, année de démarrage du programme correspondait également à la deuxième année de mise en œuvre du CSCRP et a coïncidé avec le démarrage du Plan Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement (PNUAD) 2008-2012 ainsi que le Plan d'Actions du Cadre de Coopération du Programme (CPAP) 2008-2012. Toutes les agences du Système des Nations Unies présentes au Mali se sont engagées à appuyer la mise en œuvre du CSCRP 2007-2011, et harmoniser leurs interventions, conformément aux principes de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide. Cette même année a vu la tenue de la 6<sup>ème</sup> Table Ronde des Bailleurs de Fonds du Mali les 12 et 13 juin à Bamako pour couvrir les besoins de financement du CSCRP-OMD. Les PTF présents ont confirmé leur appui au Mali et réitéré leur engagement à placer leurs actions de coopération dans le cadre des orientations stratégiques et priorités définies par le Gouvernement.

## **2. Conception et contenu du programme**

### **2.1 Présentation du programme**

L'objectif général du programme est le renforcement des capacités des acteurs du développement aux différents échelons territoriaux (national, régional et local) dans les domaines de la planification et de la gestion stratégique du développement, de la statistique et dans certains domaines transversaux qui sont d'actualité ou qui constituent des préoccupations émergentes. Cet objectif est recherché à travers :

- la poursuite du renforcement des capacités nationales de prospective, de planification et de gestion stratégique du développement ;
- la nécessité d'améliorer et de vulgariser les méthodes, outils et instruments de pilotage du développement au niveau central et sectoriel, régional et local notamment en matière de planification, programmation et de suivi – évaluation des actions de développement ;

- l'appui au système statistique national à travers la mise en œuvre du Schéma Directeur de la Statistique ;
- l'accompagnement technique plus poussé et mieux ciblé des Collectivités territoriales dans l'élaboration de leurs politiques et stratégies de développement, à travers notamment le renforcement de leurs capacités dans certains domaines spécifiques comme : l'intercommunalité, la prise en compte de la dimension environnementale dans les politiques, stratégies, plans et programmes, les relations avec la tutelle, l'établissement de partenariats et négociations ;
- la nécessité de disposer d'un nouveau plan de formation qui prend en charge les nouveaux besoins dictés par l'évolution du contexte national, régional et local ;
- le développement de la communication et l'information, la mise en place d'une documentation appropriée au niveau des principaux services de planification et de statistique.

Le Programme est structuré autour de quatre (4) sous-programmes :

- Appui à la mise en œuvre du Schéma Directeur de la Statistique
- Appui à la planification et à la gestion stratégique du développement
- Appui à la planification décentralisée et à l'aménagement du territoire
- Appui à la formation, la communication et la documentation

La stratégie d'intervention du programme comporte : (i) la valorisation des acquis des phases précédentes, (ii) la stratégie du « faire-faire » dans le cadre duquel une priorité est accordée à l'exécution des travaux par l'expertise nationale, (iii) le fondement des réalisations sur les besoins réel des bénéficiaires, (iv) le développement de synergies probantes avec les projets/programmes intervenant dans le même domaine et (v) la diversification des domaines et thèmes des formations de manière à cerner toutes les dimensions du développement humain durable.

Les procédures NEX ont été choisies comme modalité d'exécution du programme. Sur le plan institutionnel le programme est rattaché au Ministère chargé du Plan. L'organe de décision est le Comité de Pilotage, présidé par le Secrétaire Général du Ministère chargé du Plan et dont la composition et les modalités de fonctionnement sont fixées par arrêté du dit ministère. Il exerce les attributions suivantes : (i) approuver le programme de travail de la Cellule d'Appui à la Gestion du Programme ; (ii) examiner l'état d'exécution du programme ; (iii) veiller à l'implication de tous les partenaires et structures bénéficiaires dans l'exécution du programme ; (iv) veiller à l'harmonisation et à la mise en cohérence des différentes composantes du programme ; (v) donner les directives nécessaires pour l'orientation et la bonne exécution du programme.

La mise en œuvre du programme est confiée à une Cellule d'Appui à la Gestion du Programme (CAGP) comprenant un Coordonnateur, un expert par sous-programme et du personnel de soutien. Cette cellule est chargée de : (i) mettre en œuvre et superviser les activités du programme ; suivre et évaluer l'exécution du programme ; assurer la coordination et la gestion des apports du PNUD, du Gouvernement et des autres partenaires au développement participant au programme.

Le projet est financé par le PNUD et le Gouvernement. Le coût total du projet a été estimé, en 2008, à 2 519 000 US\$, reparti comme suit :

- Gouvernement : 1 004 750 US\$
- PNUD (TRAC) : 1 514 250 US\$

En plus de sa participation au financement du projet, le Gouvernement met à la disposition du programme des bureaux pour la CAGP et prend en charge les dépenses d'électricité et d'eau.

## **2.2 Pertinence du programme par rapport aux objectifs et aux mécanismes de suivi-évaluation du CSCRP**

Le PRECAGED-3, programme d'appui du PNUD au système national de planification et de gestion stratégique du développement au Mali, est conçu pour accompagner la mise en œuvre du CSCRP 2007-2011 et du Plan Décennal de réalisation des OMD 2006-2015 et constitue la réponse directe du PNUD aux préoccupations nationales dans ce domaine.

Le programme contribue également à la démarche nationale initiée lors de la Table ronde sectorielle sur le développement institutionnel et le renforcement des capacités. En effet, ledit renforcement des capacités doit viser notamment la promotion et l'appropriation nationale des orientations politiques et stratégiques, le renforcement du processus de planification, de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation des projets et programmes de développement, l'amélioration de la collecte, de l'analyse et de la diffusion de données sociodémographiques fiables.

## **2.3 Pertinence du programme par rapport aux objectifs du PNUAD et du programme de coopération du PNUD**

Le programme s'inscrit dans les orientations du Plan cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement (PNUAD 2008-2012) dont le deuxième résultat est intitulé « Les capacités de l'Etat, 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 projets et programmes de développement et d'intégration régionale et sous-régionale sont renforcées »

## **2.4 Analyse de la cohérence du document de projet**

Le cadre des résultats stratégiques présenté dans le document de projet comporte trois composantes : un descriptif des activités, un cadre logique des activités sous forme de tableau et un cadre global de budgétisation par sous-programme, par résultat et par activité sous forme de tableau.

Dans la partie portant sur la description littéraire du cadre des résultats, les activités sont décrites de manière précise. Un contenu précis est ainsi donné à des activités dont l'intitulé recouvre souvent un caractère général. Dans le cadre logique, pour chaque activité sont définis des indicateurs vérifiables et des moyens de vérification.

Cependant, aussi bien dans le descriptif littéraire que dans le cadre logique, les résultats ne sont pas reliés aux objectifs opérationnels. On ne sait pas à quel objectif opérationnel contribue tel résultat. Pour le sous programme 1, il ya quatre objectifs opérationnels et deux résultats. Logiquement, on peut s'attendre au contraire, c'est-à-dire plusieurs résultats pour la recherche d'un objectif opérationnel. De même, l'imputation des activités aux résultats et aux sous-programmes posent, dans certains cas, des problèmes de cohérence :

- Dans le sous- programme 1, les activités 1.3 « Appui à l'élaboration des normes de production et de diffusion des statistiques sectorielles » et 1.4 « Appui à la production statistique » sont reliés au résultat 1 « Un système de planification de la production, de l'analyse et de la diffusion de statistiques est élaboré et mis en œuvre » alors qu'elles contribuent plus logiquement au résultat 2 « Les outils de développement des statistiques sont complétés et mis à la disposition des producteurs ».
- Concernant toujours le sous-programme 1, l'activité 1 « Appui à la réforme institutionnelle du système statistique national » a le même intitulé que le premier objectif opérationnel et a un cadre plus large que le résultat 1 auquel elle est liée.
- Dans le sous-programme 2, l'activité 2.1 « Appui à la mise en œuvre du plan décennal OMD et du CSCRP 2007-2011 » a pratiquement le même intitulé que le deuxième objectif opérationnel et le deuxième résultat de ce sous- programme.
- Concernant le sous-programme 3, la première partie l'activité 1.3 concernant l'évaluation du manuel de procédure de programmation et de suivi-évaluation des investissements publics au niveau central devrait relever du sous-programme 2.

Ces incohérences sur le cadre de résultats n'ont cependant pas constitué un handicap pour l'exécution du programme.

### **3. Exécution du programme**

#### **3.1 Gestion du programme**

##### **3.1.1 Mise en place du Comité de pilotage et de la Cellule d'Appui à la Gestion du Programme (CAGP)**

Les textes utilisés dans le cadre de l'exécution du programme sont ceux pris lors de sa première phase. Il s'agit :

- du décret n° 01-262/PM-RM du 21 juin 2001 fixant les mécanismes institutionnels de coordination et de suivi du Programme Cadre de Renforcement des Capacités nationales pour une Gestion stratégique du Développement. Ce décret définit les

missions du Comité de pilotage et de la CAGP et donne la composition du Comité de pilotage ;

- de l'arrêté n° 02/MEF-SG du 07 juin 2002 fixant l'organisation et les modalités de fonctionnement de la CAGP

Ces textes n'ont pas été mis à jour pour prendre en compte les changements intervenus dans le contexte institutionnel et dans la conception du programme. C'est dans la pratique que les adaptations ont été opérées.

Pour les réunions du Comité de pilotage, le ciblage des structures, tout en respectant l'esprit du décret ci-dessus cité, tient compte des changements intervenus dans le dispositif institutionnel. C'est ainsi que la Direction Nationale de la Population et les nouvelles Cellules de Planification et de statistique sont régulièrement conviées aux réunions du Comité de pilotage. En outre, aucune décision n'a été prise à ce jour pour fixer la composition nominative des membres du Comité de pilotage, malgré les recommandations dudit comité dans ce sens

Concernant la CAGP, sa composition prévue dans le document de projet est différente de celle fixée dans l'arrêté ci-dessus cité. La première comprend quatre experts nationaux alors que la deuxième comprend deux experts nationaux et un volontaire des Nations Unies.

La composition de la CAGP prévue dans le document de projet se présente comme suit :

- Un Coordonnateur ;
- Quatre (4) Experts dont un en charge du Sous - Programme 1, un en charge du Sous - Programme 2, un en charge du Sous - Programme 3 et un en charge du sous - programme 4 ;
- Un Secrétaire ;
- Un Agent chargé de la reprographie ;
- Un (1) Chauffeur.

Le Coordonnateur du programme a été recruté à la suite d'un processus de sélection et a pris fonction le 15 août 2008.

Trois (3) experts sur les quatre prévus ont pu être recrutés à compter du 1<sup>er</sup> octobre 2008.

Il s'agit de :

- l'Expert chargé du sous-programme « Appui à la planification décentralisée et à l'aménagement du territoire » ;
- l'Expert chargé du sous-programme « Appui à la mise en œuvre du Schéma directeur de la statistique » ;

- l'Expert chargé du sous-programme « Appui à la planification et à la gestion stratégique du développement ».

Le poste d'Expert chargé du sous-programme « Appui à la formation, la communication et la documentation » n'a pas pu être pourvu malgré les multiples relances. Les candidatures ne correspondaient pas généralement au profil souhaité. Le programme a donc fonctionné avec trois experts au lieu des quatre prévus.

Concernant le personnel de soutien, une Assistante d'équipe a été recrutée en lieu et place du secrétaire, conformément aux nouvelles modalités de gestion financière du PNUD. De même, en raison des nécessités liées à la mise en œuvre des activités du programme qui demande beaucoup de voyages et de la fourniture d'un autre véhicule par le Gouvernement, le poste de reprographe a été remplacé par un poste de second chauffeur.

### **3.1.2 Organisation des sessions du Comité de pilotage**

Les sessions du Comité du pilotage se sont tenues en juin 2009, mars 2010 et mars 2011. On peut noter la tenue tardive de la session de 2009, justifiée, selon le Coordonnateur, par les problèmes de calendrier et le remaniement ministériel intervenu en avril 2009. Les différentes sessions du Comité ont vu la participation de la quasi-totalité des structures membres.

Le Comité de pilotage a renforcé son rôle d'orientation et de suivi au fil des sessions. En effet, en plus des points sur la présentation et la discussion du rapport d'activité et du programme de travail, l'ordre du jour de la session de 2011 comportait deux points supplémentaires : l'adoption du compte rendu de la dernière réunion du Comité de pilotage et la présentation du relevé des recommandations et de leur état de mise en œuvre.

**Recapitulatif de la tenue des sessions du Comité de pilotage  
et de la participation des membres**

N°	Membres du CP	Session 2009	Session 2010	Session 2011
		Date:10 juin	Date:17 mars	Date:30 mars
1	Ministère de tutelle	X	X	X
2	Ministère chargé de l'Industrie	X	X	
3	Ministère chargé du Travail	X	X	X
4	DNCT	X		
5	DNPD	X	X	X
6	INSTAT	X	X	X
7	DNAT	X	X	X
8	DNP	X	X	X
9	DCI/MAECI	X	X	
10	DGB	X	X	X
11	DNTCP/MEF		X	X
12	DGDP/MEF	X	X	
13	DFM/MIIC	X	X	
14	DFM/MEF		X	X
15	CPS/Secteur Santé	X	X	X
16	CPS/SDR	X	X	X
17	CPS/Secteur Education	X		X
18	CPS/SETC	X	X	
19	CPS/Secteur Mines Energie	X	X	X
20	CPS/ICAEP	X	X	X
21	CPS/SEEUDE	X	X	X
22	CPS Justice			X
23	CPS/SATFPPSI			X
24	CPS/SCI			X
25	CPS /Secteur Jeunesse et Sport			X
26	CT/CSLP	X	X	X
27	ODHD/LCP	X	X	X
28	SHA/MEF		X	
29	DCI /CREN	X	X	X
30	PNUD	X	X	X

NB: Les CPS absentes en 2009 et 2010, sauf celle de l'éducation pour 2010, sont les nouvelles qui n'étaient pas fonctionnelles au moment de ces sessions.

### **3.1.3 Les programmes annuels de travail**

L'exécution du projet se fait à travers des programmes de travail annuels soumis à l'approbation du Comité de pilotage. En raison de la mise en place tardive du personnel du nouveau programme qui n'est intervenue qu'en octobre 2008, il n'a pas été élaboré un programme annuel pour 2008. C'est un programme minimum intérimaire pour le quatrième trimestre qui a été élaboré et soumis au PNUD qui a mis en place des ressources financières pour son exécution.

Les programmes de travail pour 2009, 2010 et 2011 ont été élaborés et approuvés par le Comité de pilotage. Il faut noter une amélioration dans la présentation du programme par l'adjonction dès 2010 de tableaux de programmation où les activités sont trimestrialisées et en 2011 la création d'une rubrique budget et financement où sont précisés les financements prévisionnels de l'année, leurs sources, leur répartition par sous programme et une analyse de l'évolution par rapport à l'année précédente.

### **3.1.4 Les rapports annuels d'activité**

Les rapports d'activité annuels (2008, 2009, 2010) ont été régulièrement produits et soumis au Comité de pilotage. Ces rapports comprennent une présentation du programme, l'état de réalisation des activités inscrites au programme de travail annuel présenté par sous-programme et un état de l'exécution financière du programme. Par rapport aux rapports précédents, celui de 2010 a été enrichi, sur recommandations du Comité de pilotage, d'une rubrique sur l'appréciation globale des résultats, d'un tableau présentant la répartition des dépenses faites sur la contrepartie du gouvernement au titre de l'exercice 2010 et d'un tableau donnant les dépenses sur le financement du PNUD par activité.

### **3.1.5 Les audits**

Les comptes du programme ont été audités au titre des exercices 2008, 2009 et 2010. Pour 2008, l'audit a été fait par un conseiller à la section des comptes de la Cour Suprême. Pour les deux autres années, il a été confié à une société privée d'expertise comptable. Les conclusions de ces audits sont positives : (i) l'état d'avancement général du programme en termes de programmation et d'exécution des activités et de rapportage est jugé satisfaisant ; (ii) l'évaluation générale des contrôles internes selon les normes établies de contrôle interne est également satisfaisante.

## **3.2 La mise en œuvre des activités des sous-programmes**

### **3.2.1 Sous-Programme 1 : Appui à la mise en œuvre du Schéma Directeur de la statistique**

*Résultat 1 : Un système de planification de la production , de l'analyse et de la diffusion de statistiques, est élaboré et mis en œuvre*

Au titre de ce résultat, cinq activités ont été inscrites dans le document du projet. Toutes les ces activités ont été exécutées.

**L'appui à la réforme institutionnelle du système statistique national** s'est traduit par l'élaboration d'un « business plan » de l'Institut National de la statistique. L'élaboration de ce « business plan » s'est faite en deux étapes : étude et atelier de validation. Les produits issus de ce processus sont :

- l'organigramme et le cadre organique de l'Institut ;
- le contrat-plan Etat-INSTAT ;
- l'accord d'établissement ;
- le budget détaillé 2010 et le budget programme 2010-2012

Ces produits à alimenter la session inaugurale du conseil d'administration de l'INSTAT tenu en décembre 2009.

Cet appui s'est également par un appui technique et financier à la préparation et à la tenue des revues du SDS des années 2009, 2010 et 2011.

Cet appui s'est traduit aussi par la tenue d'un atelier d'information et de sensibilisation des acteurs régionaux en vue de leur implication dans le processus de programmation et de budgétisation des activités du Schéma Directeur de la statistique.

**L'appui à la conception d'un programme glissant de statistiques transversales et sectorielles aux niveaux régional et local** s'est traduit par l'élaboration de programmes sectoriels pour sept CPS. Ces programmes ont permis de faire un état des lieux du domaine statistique dans les secteurs concernés, de disposer d'un tableau de bord des indicateurs essentiels du secteur, d'élaborer un programme minimum d'activités pour la période 2010-2012.

**L'appui à l'élaboration des normes de production et de diffusion des statistiques sectorielles** s'est traduit par l'élaboration d'un manuel sur les méthodes de calcul des principaux indicateurs de suivi des politiques notamment du CSCRP et des appuis budgétaires. Plus spécifiquement, ce manuel vise à : (i) faire un récapitulatif des indicateurs de suivi du CSCRP et des appuis budgétaires par secteur ; (ii) indiquer les sources de données, les méthodes de calcul, les fréquences et les méthodes de traitement ; (iii) spécifier le type d'indicateurs (d'activité, d'effet ou d'impact) et (iv) indiquer le processus de transmission et de publication de ces indicateurs.

**L'appui aux opérations et à la production statistique** s'est traduit essentiellement par la réalisation de l'enquête sur la contribution des Institutions sans But Lucratif au service des Ménages (ISBL-SM) au PIB. Les ISBL sont constitués des organisations non gouvernementales (ONG), les syndicats, les partis politiques, les organisations caritatives, les fondations et autres associations. Il est apparu que l'apport de ces ISBL au Produit Intérieur Brut est sous estimé en raison de l'absence d'un dispositif de collecte, de centralisation et de compilation des statistiques sur les activités de ce secteur. L'enquête vise à corriger cette lacune.

**Concernant le renforcement des capacités des cadres chargés d'animer le système statistique national (SSN), trois actions de formations ont été organisées :**

- Formation des responsables nationaux du Système Statistique National (SSN) en Gestion Axée sur les Résultats (GAR)
- Formation des agents des Directions Régionales de la Planification, de la Statistique, de l'Informatique, de l'Aménagement du Territoire et de la Population (DRPSIAP) en techniques de traitement des enquêtes avec les logiciels CsPro et SPSS.
- Formation des cadres du SSN à l'élaboration des projections démographiques avec le modèle DEMPROJ.

***Résultat 2 : Les outils de production des statistiques sont complétés et mis à la disposition des producteurs***

Au titre de ce résultat, deux activités ont été prévues. Il s'agit de: (i) l'appui à l'élaboration d'une matrice de comptabilité sociale et (ii) l'appui à l'actualisation du découpage agro-climatique et à l'élaboration d'un échantillon maître significatif au niveau cercle et commune pour les opérations d'enquête d'envergure nationale.

Ces deux activités sont programmées pour 2011 et la deuxième devrait démarrer au 4<sup>ème</sup> trimestre selon l'état actuel des préparatifs en liaison avec l'INSTAT. Pour la première, il n'existe à ce jour aucune indication de la possibilité de sa mise en œuvre en 2011.

**3.2.2 Sous-Programme 2 : Appui à la planification, à la gestion stratégique du développement**

***Résultat 1 : La promotion de la démarche prospective pour la prise en compte du long terme dans le processus de planification et de gestion du développement est poursuivie***

Au titre de ce résultat, deux activités ont été inscrites au document de projet. Il s'agit de : (i) Poursuite de l'organisation des journées de prospective au niveau central et (ii) vulgarisation de la démarche prospective aux niveau régional et local.

Dans le cadre de **la poursuite des journées de prospective au niveau central**, des journées nationales d'information et de sensibilisation sur la prospective se sont tenues en décembre 2010 à Bamako. Elles ont regroupé une cinquantaine de participants représentant les institutions de la République, la société civile, le secteur privé, les collectivités territoriales et les structures techniques de l'administration publique.

Il faut cependant noter qu'il était prévu d'organiser ces journées chaque année. Cela n'était pas possible en 2008 à cause du démarrage tardif du projet (en octobre). Ces journées n'ont pas eu lieu non plus en 2009. Dans le programme de travail 2011, il est prévu l'organisation au quatrième trimestre d'un séminaire parlementaire pour l'ensemble des élus de la nation. Il est attendu de ce séminaire : (i) l'information des parlementaires sur les concepts et outils de

la prospective; (ii) leur sensibilisation sur les scénarios de Mali 2025 et l'appropriation de la vision Mali 2025 ; (iii) leur implication dans le processus de relecture de la vision Mali 2025.

Pour la **vulgarisation de la démarche prospective au niveau régional et local**, le document de projet prévoyait de « regrouper les décideurs régionaux et locaux dans des ateliers interrégionaux pour les sensibiliser et les initier à la démarche prospective ». Cette activité a été réorientée vers l'appui à des régions spécifiques suite à leur demande et dans la perspective de la réalisation effective d'études prospectives pour ses régions. Cet appui a été apporté à la région de Sikasso en 2009 et à la région de Mopti en 2010. Pour chacune de ces deux régions, une note d'orientation pour une étude prospective à l'horizon 2035 a été produite. Dans le cas de la région de Mopti, cette note est appelée à nourrir le Forum sur le développement de la région.

### ***Résultat 2 : La mise en œuvre et le suivi du CSCRP 2007-2011 et des OMD sont appuyés***

Au titre de ce résultat, quatre activités sont prévues dans le document de projet. Il s'agit : (i) Appui à la mise en œuvre et le suivi-exécution du Plan décennal OMD 2006-2015 et du CSCRP 2007-2011 ; (ii) Appui à la tenue des consultations régionales sur le CSCRP 2007-2011 et les OMD ; (iii) Appui à la mise en cohérence des politiques sectorielles avec le CSCRP 2007-2011 et les OMD ; (iv) Appui à l'articulation OMD/CSCRP/CBMT/Budget-programmes/CDMT

Dans le cadre de l'**appui à la mise en œuvre et au suivi exécution du plan décennal OMD et du CSCRP**, le PRECAGED a participé à toutes les activités concernant le CSCRP et les OMD. Comme appui technique spécifique, il faut noter celui relatif à la mise en œuvre du projet « Initiatives 166 communes » suite à une recommandation du Comité de pilotage. L'expert du PRECAGED est intervenu comme formateur des points focaux sectoriels OMD, nationaux et régionaux, aux notions de planification orientée sur les OMD. Il a également apporté un appui méthodologique à la conception et la validation d'un cadre logique et d'un plan d'action prioritaire. Le programme a en outre financé la participation de deux cadres de la Direction Générale du Budget et d'un cadre de la Direction Nationale de la Planification du Développement à un atelier régional sur la réforme de la programmation budgétaire et l'atteinte des OMD.

L'**appui à la tenue des concertations régionales sur le CSCRP** se traduit essentiellement par la participation du PRECAGED à ces concertations organisées par la Cellule technique CSLP. Le principal apport du PRECAGED lors de ces ateliers a consisté à faire des interventions sur la problématique de la disponibilité des statistiques au niveau régional et local pour les besoins de la planification régionale et locale (présentation du Schéma Directeur de la Statistique à travers les axes stratégiques ; le coût et financement par source ; le plan d'action de mise en œuvre et les acteurs impliqués) et présentation d'autres produits du PRECAGED comme « l'Etude sur la planification régionale » et « l'étude sur la planification locale ».

**L'appui à la mise en cohérence des politiques sectorielles avec le CSCRП et les OMD** s'est traduit par la formation des responsables de suivi-évaluation sur les outils pour l'élaboration et le suivi du PTI/BSI.

Dans le cadre de l'**appui à l'articulation OMD/CSCRП/CBMT/Budget-programmes/CDMT**, il a été organisé en juin 2010 l'atelier de formation au modèle de Cadre Budgétaire à Moyen Terme (CBMT) et au modèle macro-économique de la DNPД

### **3.2.3 Sous-Programme 3 : Appui à la planification décentralisée et à l'aménagement du territoire**

*Résultat 1 : Les acquis dans le domaine institutionnel, des procédures et politiques de planification et les mises en cohérence à tous les niveaux sont consolidés*

Cinq activités ont été prévues dans le document de projet dans le cadre de ce résultat : (i) Evaluation de la mise en œuvre de la restructuration du système de planification ; (ii) Evaluation de l'état de mise en œuvre du Guide de mise en cohérence des différents niveaux de planification ; (iii) Appui au suivi de la mise en œuvre du Manuel de procédures de programmation et de suivi-évaluation des investissements publics au Mali aux niveaux central et régional ; (iv) Elaboration et formation à l'application et dissémination du Manuel de procédures de programmation et de suivi-évaluation des investissements publics pour le niveau local et (v) Evaluation de la mise en œuvre des outils élaborés et disséminés dans le cadre de l'aménagement du territoire durant la phase II.

En lieu et place de **l'évaluation de la mise en œuvre de la restructuration du système de planification**, le programme de travail de 2009 approuvé par le Comité de pilotage a inscrit l'appui au Ministère dans le cadre de l'étude sur la création d'une Direction Générale de l'Economie. Le PRECAGED a assuré le secrétariat technique du Comité de pilotage et de suivi de cette étude institué auprès du Secrétariat Général du Ministère de l'Economie, de l'Industrie et du Commerce et a assuré l'organisation et le financement de l'atelier de validation de l'étude tenu en avril 2009.

**L'évaluation de la mise en œuvre du guide de mise en cohérence des différents niveaux de planification** a fait l'objet d'une étude en 2009 dont l'atelier de validation a eu lieu en avril 2010. Cet atelier a regroupé une quarantaine de participants représentant toutes les régions du Mali et certaines structures centrales.

**L'évaluation de la mise en œuvre des outils élaborés et disséminés dans le cadre de l'aménagement du territoire** a également fait l'objet d'une étude dont l'atelier de validation a eu lieu en mars 2010. Cet atelier a regroupé une quarantaine de participants venu de toutes les régions et de certaines structures centrales.

Les activités concernant **la mise en œuvre du manuel de procédures de programmation et de suivi-évaluation des investissements publics** et **l'élaboration d'un manuel pour le niveau local** n'ont pas été exécutées.

Par contre, deux formations sur l'utilisation du manuel de procédures de programmation et de suivi-évaluation des investissements publics au Mali ont été organisées au profit des cadres régionaux.

***Résultat 2 : Les capacités des collectivités territoriales sont renforcées dans certains domaines spécifiques leur permettant de mieux assurer leur rôle***

Le document de projet comprend trois activités au titre de ce résultat : (i) Appui à la clarification des rôles et prérogatives des acteurs à la base dans le cadre de la mise en œuvre de la planification régionale et locale ; (ii) Renforcement des capacités des élus régionaux et locaux dans le domaine de l'établissement de partenariat, de négociation et de mobilisation de ressources financières ; (iii) Elaboration et dissémination de manuels sur l'intercommunalité et les meilleures pratiques de gestion du développement au sein des collectivités décentralisées

Sur ces trois activités, c'est la dernière qui a été exécutée. Elle a fait l'objet d'une étude examinée en comité technique et de la préparation d'un **manuel simplifié sur l'intercommunalité** comme stratégie d'accélération du développement local.

***Résultat 3 : Les outils en matière de prise en compte des dimensions environnementales, de population, d'équité/genre et VIH/SIDA dans les plans et programmes de développement au niveau des collectivités à la base sont conçus et disséminés.***

Pour chacune des dimensions citées, il est inscrit dans le document de projet une activité de conception des outils facilitant sa prise en compte dans les plans et programmes de développement aux niveau régional et local.

**La prise en compte de la dimension environnementale** a fait l'objet d'une étude dont l'atelier de validation est prévu pour le quatrième trimestre 2011.

Concernant **la dimension population**, un manuel de procédure d'intégration de la variable démographique dans les projets et programmes de développement a été élaboré. Dans le même cadre, le PRECAGED a appuyé financièrement l'organisation des ateliers de validation des Programmes régionaux d'actions et d'investissements prioritaires en matière de population (PRAIPP) dans toutes les régions et dans le district de Bamako.

**3.2.4 Sous-programme 4 : Appui à la formation, la communication et la documentation**

La mise en œuvre des activités de ce sous-programme a été sérieusement contrainte par le non recrutement de l'expert.

### ***Résultat 1 : Le plan de formation 2009-2011 est élaboré, validé et mis en œuvre***

Quatre activités sont inscrites au document de projet au titre de ce résultat : (i) Evaluation de la mise en œuvre du plan de formation précédent ; (ii) Elaboration et validation du plan de formation pour la période 2009-2011 ; (iii) Actualisation de la base de données sur les structures et personnes ressources compétentes dans la réalisation de formations et (iv) Mise en œuvre des formations prévues dans le plan de formation et celles prévues dans les autres sous programmes.

**L'évaluation de la mise en œuvre du plan de formation précédent** couvrant la période 2005-2007 a fait l'objet d'une étude menée en 2009 dont l'atelier de validation a eu lieu en octobre 2010.

Concernant **l'élaboration et la validation du plan de formation pour la période 2009-2011**, l'atelier de validation du rapport d'évaluation du plan 2005-2007 a effectué un glissement devenu nécessaire de la période du plan sur 2010-2012 et a identifié les domaines prioritaires et les principaux modules de formation de ce nouveau plan. L'élaboration effective du plan est confiée à un consultant qui a déposé un rapport provisoire. On peut cependant remarquer un important retard sur cette activité qui est un axe fondamental du renforcement des capacités.

**L'actualisation de la base des données sur les structures et les personnes ressources compétentes dans la réalisation des formations** n'a pas encore été entreprise.

**Dans le cadre de la mise en œuvre des formations prévues dans le plan de formation et celles prévues dans les autres sous-programmes**, plusieurs activités de formation ont été réalisées au titre des autres sous-programmes dont le récapitulatif est en annexe.

Au titre de la formation et/ou perfectionnement du personnel du PRECAGED il faut signaler : (i) la participation de l'Assistante d'équipe à un séminaire sur la gestion et l'analyse financière en octobre 2010 au Maroc ; (ii) celle des experts à la formation sur l'audit organisationnel des marchés publics donnée en visioconférence au Centre de Formation pour le Développement (CFD) ; (iii) celle du coordonnateur et de l'assistante d'équipe à une formation en visioconférence sur l'audit et la corruption dans les marchés publics ; (iv) celle d'un expert à un séminaire sur la bonne gouvernance, les TIC et les télécommunications au service du développement. Il faut en outre signaler le financement par le PRECAGED de la participation prochaine du Directeur des Ressources Humaines du Ministère de l'Economie et des Finances à un séminaire sur l'ingénierie de la formation et l'ingénierie pédagogique.

### ***Résultat 2 : Des partenariats solides avec le système universitaire et les institutions de renforcement des capacités de planification et statistique sont établis et sont fonctionnels***

Les activités prévues au titre de ce résultat n'ont pas été exécutées. Elles portent sur (i) la mise en place de protocoles de collaboration avec les facultés de l'Université de Bamako, les

grandes écoles publiques et les établissements privés qui forment dans le domaine de la planification et de la statistique et (ii) l'appui à la détermination des besoins en vue de l'ouverture au Mali de filières de formations spécialisées en planification, gestion stratégique du développement et en statistique.

***Résultat 3 : Le dispositif de communication et d'information du programme est mis en place et est fonctionnel***

Au titre de ce résultat le document de projet a prévu quatre activités : (i) Elaboration et mise en œuvre d'un plan de communication sur les acquis en gestion du développement ; (ii) Publication régulière du bulletin d'informations sur la planification et la gestion stratégique du développement et sur les réalisations du Programme ; (iii) Constitution d'un fonds documentaire sur la planification et la statistique ; et (iv) Mise à jour permanente du site WEB du Programme.

**L'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de communication sur les acquis en gestion du développement** n'est pas encore réalisée. L'activité est inscrite au programme de travail 2011. Cependant, le PRECAGED a apporté son appui financier pour l'élaboration et la publication d'une brochure d'information sur le partenariat PNUD-Mali.

**L'activité de publication d'un bulletin d'information sur la planification et la gestion stratégique du développement et sur les réalisations du programme** n'a pas encore été menée. Toutefois, des dépliants sur le nouveau programme ont été élaborés et disséminés.

**Concernant la constitution d'un fonds documentaire sur la planification et la statistique**, les actions menées portent sur l'impression et la diffusion des différents documents produits par le programme. L'activité de mise en place et d'animation d'un centre de documentation au sein du programme n'a pas encore été exécutée.

En lieu et place de **la mise à jour permanente du site WEB du programme**, il a été entrepris la création d'un nouveau site. Ce nouveau site est créé, mais il n'est pas encore en ligne et son alimentation régulière n'est pas encore assurée.

### **3.2.5 Activités d'appui et de collaboration**

Le Coordonnateur et les experts du programme participent à un grand nombre d'activités d'appui et de collaboration. Le programme participe régulièrement aux activités courantes et périodiques du ministère de tutelle et de ses structures centrales et rattachées, ainsi qu'à celles des autres départements, structures techniques et des partenaires techniques et financiers. Il s'agit notamment de la participation aux réunions de cabinet, aux travaux d'élaboration et de suivi du budget programme et ceux d'élaboration du Programme de Travail Gouvernemental (PTG).

Le programme participe également aux réunions statutaires du Comité de Prévision et de Modélisation (CPM), du Comité de Coordination Statistique et Informatique (CCSI), du Comité National de Politique Economique (CNPE), du Groupe Statistique des partenaires techniques et financiers.

### 3.3 La gestion financière du programme

La gestion financière du programme est placée sous la responsabilité conjointe du Directeur des Finances et du Matériel du Ministère de l'Economie et des Finances et du Coordonnateur du Programme. A ce titre, ils engagent le programme pour toutes les questions administratives et financières envers les tiers, notamment à travers la co-signature sur les comptes des ressources du PNUD et sur les documents de mobilisation des ressources du BSI.

#### 3.3.1 Les apports du Gouvernement

La participation du Gouvernement au financement du programme se fait par une inscription au Budget Spécial d'Investissement (BSI). Le tableau suivant retrace les inscriptions budgétaires et les dépenses effectives réalisées par le programme (en FCFA).

Années	Prévision budgétaire	Crédits notifiés	Crédits mobilisés
2008	75 000 000	75 000 000	62 100 000
2009	125 000 000	95 000 000	94 982 650
2010	100 000 000	69 470 351	69 470 351
2011	130 000 000	68 670 000	43 916 710
Total	430 000 000	308 140 351	270 469 711

Source : rapports financiers du programme

Les ressources effectivement mises à la disposition du programme que sont les crédits notifiés (308 140 351 FCFA soit environ 616 000 dollars US au taux de 1 dollar= 500 FCFA) sont largement inférieures à la contribution du Gouvernement prévue dans le document de projet.

Les décaissements des ressources du BSI se font sur la base d'une ouverture semestrielle en fonction du programme d'utilisation soumis au Directeur des Finances et du Matériel du Ministère par la CAGP. C'est dire que la disposition prévue dans le document de projet consistant en la mise à la disposition de ces ressources de l'agence d'exécution à travers le PNUD n'est pas respectée. De ce fait, les avantages attendus de cette disposition sont perdus. Il faut rappeler qu'on attendait de celle-ci les avantages suivants :

- de mobiliser d'autres partenaires potentiels pour assurer le financement des actions de renforcement des capacités en matières de planification du développement et de mise en œuvre du schéma directeur de la statistique ;
- assurer la cohérence dans la mise en œuvre du projet,

- bénéficiaire de la célérité des procédures et de l'accompagnement du PNUD dans l'exécution du projet,
- assurer une meilleure visibilité et la transparence dans la gestion ;
- de simplifier le suivi et l'évaluation du projet.

En fait, les procédures de mobilisation des ressources du BSI ont rendu très difficile l'utilisation de ces ressources pour financer des activités. Elles ont donc servi essentiellement à financer le fonctionnement.

En plus de son appui financier, le Gouvernement met à la disposition du programme des bureaux fonctionnels et prend en charge l'électricité, d'eau et de téléphone/fax.

### 3.3.2 Les apports du PNUD

Le décaissement des ressources du PNUD se fait sur la base d'une programmation trimestrielle selon le plan de travail. Elle se fait à travers un outil de justification et de programmation des dépenses financière dénommé le « FACE » : Formulaire d'autorisation et de certification des dépenses (comptes). Les fonds sont virés dans un compte domicilié à la BIM-SA conjointement signé par le DFM et le Coordonnateur.

Les dépenses du PNUD au titre du programme se résument comme suit (en FCFA) :

	Paiements directs	CAGP	Total
2008	57 758 640	25 750 856	83 509 496
2009	86 807 408	127 245 704	214 053 112
2010	70 640 936	199 568 996	270 209 932
2011	66 219 712	59 593 696	125 813 408
Total	281 426 696	412 159 252	693 585 948

Source : Rapports financiers et CDR

- Calculé au taux moyen du dollar sur les quatre années de 472 FCA, les dépenses du PNUD se montent à 1 469 461 dollars US. Le programme a donc déjà dépensé la quasi-totalité (97%) de la contribution du PNUD (TRAC) à son financement. Cette situation s'expliquent par le fait que ces ressources ont été pratiquement les seules utilisées pour le financement des activités en raison d'une sous mobilisation des ressources du BSI et des difficultés liées à leur utilisation pour le financement des activités.

### **3.3.3 Appréciation de l'efficacité dans la mise en œuvre du programme**

L'exécution du programme du programme se fait à travers des programmes de travail annuels dans lesquels sont estimés les coûts prévisionnels des activités. L'efficacité s'apprécie par comparaison des dépenses effectives aux coûts prévisionnels. Dans le tableau de synthèse des activités du programme en annexe, on peut remarquer que les activités ont été très souvent mise en œuvre à des coûts inférieurs aux coûts prévisionnels. C'est ainsi que les activités concourant au résultat 1 du sous-programme 1 ont toutes été exécutées pour un coût total de 131 269 452 FCFA au lieu de 158 160 000 FCFA prévus.

On peut conclure que la mise en œuvre de programme se fait de manière efficace.

## **4. Résultats et impact du programme**

### **4.1 Appréciation quantitative de la réalisation des activités**

Sur les 34 activités du cadre de résultat, 23 ont été exécutées ou sont à un stade d'exécution avancé, soit un taux de 67%. C'est un résultat appréciable si on tient compte que le programme a fonctionné avec trois experts sur les quatre prévus. Il faut aussi tenir compte de toutes les sous-activités afférentes aux activités principales que sont (i) la préparation des TDR (élaboration et validation) ; (ii) l'examen technique des rapports (iii) la préparation et la tenue des ateliers de validation et (iv) l'impression et la dissémination des rapports.

### **4.2 Appréciation de la durabilité des résultats du programme**

A ce jour, le programme a atteint des résultats susceptibles d'avoir un impact durable sur le système de planification et de gestion du développement. Cette durabilité est assurée par : (i) la stratégie d'intervention du programme caractérisée par le « faire-faire » qui accorde la priorité à l'exécution des travaux par l'expertise nationale ; (ii) le caractère participatif des activités avec l'association des bénéficiaires à leur identification, leur conception et leur mise en œuvre ; (iii) l'organisation d'ateliers de validation des outils ; (iv) l'organisation de sessions de formation sur les outils développés ; (v) la nature des outils qui se caractérise par des propositions de réformes institutionnelles, des propositions méthodologiques et le renforcement des capacités des ressources humaines par la formation ; et (vi) la répercussion de plusieurs activités au niveau local, notamment au niveau de SLPSIAP, par des formations en cascade. Les résultats à fort potentiel d'impact durable sont les suivants :

Dans le domaine de l'appui à la mise en œuvre du Schéma Directeur Statistique

- L'opérationnalisation immédiate de l'INSTAT grâce aux produits du « Business Plan » que sont l'organigramme de l'Institut, le contrat plan, l'accord d'établissement, le budget détaillé 2010 et le budget programme 2010-2012. Ces produits ont servi à alimenter la session inaugurale du conseil d'administration de l'INSTAT tenu en décembre 2009.

- L'amélioration du calcul du PIB grâce à l'enquête sur la contribution des Institution sans but lucratif au service des ménages qui permet une meilleure estimation de cette contribution.
- Le développement de la culture de la programmation des activités statistiques pour une meilleure intégration des statistiques sectorielles du SSN. L'entretien avec certaines CPS a montré qu'elles utilisent cette culture de programmation pour d'autres domaines d'activités relevant de leur compétence
- une méthodologie qui assure l'adéquation des activités avec les orientations du SDS ;
- une implication explicite des directions techniques sectorielles et leur initiation à l'identification des activités statistiques ;
- la mise à disposition d'une base des besoins statistiques dans les secteurs concernés ;
- l'identification des indicateurs de suivi des politiques sectorielles qui constitue une base de définition d'activités statistiques pour nourrir ces indicateurs.
- Une meilleure visibilité des activités statistiques des CPS ;
- L'implication du niveau régional dans le processus de programmation et de budgétisation des activités statistiques ;
- Le renforcement des capacités des cadres du niveau régional en gestion axée sur les résultats et en traitement et analyse des données statistiques. La formation des cadres des DRPSIAP en traitement informatique des enquêtes statistiques leur permet désormais de faire des traitements sommaires (conception, saisie et tabulation).

Dans le domaine de l'appui à la planification et la gestion stratégique du développement

- La sensibilisation des décideurs au niveau central et des Régions de Sikasso et de Mopti à la démarche prospective. Cela a conduit à un consensus sur la nécessité de réviser l'étude prospective Mali 2025 et à des notes d'orientations pour des études prospectives pour Sikasso et Mopti en voie d'appropriation par les autorités régionales.
- Le renforcement des capacités en modélisation macroéconomique et budgétaire des structures membres du Comité de Prévision et de Modélisation (CPM) et celles impliquées dans le processus d'articulation entre le budget, le cadre macro-économique et les politiques sectorielles structures membres du Comité de Prévision et de Modélisation (CPM) et celles impliquées dans le processus d'articulation entre le budget, le cadre macro-économique et les politiques sectorielles.
- Le renforcement des capacités des acteurs du niveau national et régional en planification locale orientée sur les OMD.

- L'implication des acteurs du niveau régional pour une meilleure prise en compte des spécificités régionales dans la mise en œuvre du CSCR 2007-2011 et dans la préparation du prochain.

Dans le domaine de l'appui à la planification décentralisée et à l'aménagement du territoire

- Le renforcement des capacités des acteurs régionaux aux notions et techniques de l'aménagement du territoire. Par exemple, dans la région de Mopti, Les cadres du Gouvernorat, de l'AR et de la DRPSIAP qui ont reçu une formation dans le domaine de l'aménagement du territoire ont assuré un accompagnement de qualité au processus d'élaboration du Schéma Régional d'Aménagement du Territoire (SRAT) et du Plan Stratégique de Développement Régional (PSDR).
- L'utilisation du guide d'élaboration des schémas d'aménagement et de développement de cercle dans l'élaboration des schémas d'aménagement aux niveaux régional et local.
- L'élaboration de modules de formation du centre de formation des collectivités territoriales sur la base du guide d'élaboration des schémas d'aménagement et de développement de cercle ;
- Une forte sensibilisation des acteurs régionaux et locaux aux problèmes de population suite aux ateliers de validation des PRAIPP. En effet, les Préfets, les Présidents des Conseils de Cercle et les Chefs SLPSIAP ont pris part aux travaux et ont fait valoir les préoccupations de leurs cercles respectifs en matière de population.

Dans le domaine de l'appui à la formation, la communication et la documentation

- La formation de 482 cadres dans les domaines de la statistique, de la gestion stratégique du développement et de l'aménagement du territoire
- La mise à disposition des acteurs de la statistique et de la planification d'une gamme très variée d'études et de documents méthodologiques.

#### **4.3 Appréciation de la qualité de l'équipe du programme**

Les différents partenaires du programme ont une bonne appréciation de l'équipe du programme. Ils notent en particulier son professionnalisme, son approche visant à fonder ses actions sur les besoins des bénéficiaires, et son souci de rechercher de bons rapports de collaboration.

Cependant, certains partenaires au niveau central souhaitent que l'équipe les consulte plus en amont dans la conception des activités relevant de leur domaine de compétence.

Par ailleurs, les cadres des DRPSIAP autres que les Directeurs souhaitent être plus impliqués dans les activités de renforcement des capacités menées par le programme.

## 5. Conclusions et recommandations

### 5.1 Conclusions

L'examen de la conception et de l'exécution du programme conduit aux conclusions suivantes :

- Le programme est pertinent par rapport aux objectifs et aux nécessités de suivi-évaluation du CSCR et des OMD.
- Le programme s'inscrit dans les orientations du Plan cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement (PNUAD 2008-2012).
- Malgré quelques incohérences liées à la conception du cadre logique, le cadre de résultats du programme n'a pas constitué un handicap pour son exécution
- Le dispositif institutionnel du programme a correctement fonctionné bien que les textes le concernant n'aient pas été mis à jour
- Le Comité de pilotage a renforcé son rôle d'orientation et de suivi au fil de ses sessions. Sous son impulsion, les programmes de travail et les rapports d'activité ont été régulièrement améliorés par la CAGP
- Sur la base des rapports d'audit, la gestion du programme est satisfaisante
- Le degré de mise en œuvre des activités du programme est élevé, surtout si l'on tient compte du fait que le programme a fonctionné avec un expert en moins.
- le programme a atteint des résultats susceptibles d'avoir un impact durable sur le système de planification et de gestion du développement grâce notamment à sa stratégie d'intervention du programme caractérisée par le « faire-faire » qui accorde la priorité à l'exécution des travaux par l'expertise nationale et au caractère participatif des activités avec l'association des bénéficiaires à leur identification, leur conception et leur mise en œuvre.;
- Les différents partenaires du programme ont une bonne appréciation de l'équipe du programme et notent son professionnalisme et son souci de rechercher de bons rapports de collaboration
- Le programme a pratiquement épuisé ses ressources PNUD (TRAC) qui ont été pratiquement les seules utilisées pour le financement des activités en raison d'une sous mobilisation des ressources du BSI et des difficultés liées à leur utilisation pour le financement des activités
- Les ressources mises à la disposition du programme par le Gouvernement sont largement inférieures à sa contribution prévue dans le document de projet. En outre

les procédures de mobilisation de ces ressources, différentes de celles prévues dans le document de projet, rendent très difficile leur utilisation pour financer des activités.

- L'exécution des activités du programme se fait avec efficacité par rapport aux prévisions financières des programmes d'activité
- La stratégie d'intervention du programme a permis au programme d'atteindre des résultats avec un fort potentiel de durabilité

## **5.2 Recommandations**

### **A la CAGP :**

- Elaborer et faire adopter les textes concernant le Comité de pilotage et la CAGP
- Elaborer et faire adopter la décision de désignation nominative de membres du Comité de pilotage
- Procéder au recrutement de l'expert chargé du sous-programme « Appui à la formation, la communication et la documentation

### **Au Gouvernement :**

- Mettre à la disposition du programme des ressources à concurrence de sa contribution au financement du programme fixée par le document de projet
- Respecter les procédures de mobilisation des ressources convenues avec le PNUD dans le document de projet
- Préparer une nouvelle phase du programme pour consolider les acquis et ouvrir de nouveaux chantiers de renforcement des capacités de planification et de gestion du développement
- Rechercher d'autres partenaires techniques et financiers pour appuyer le programme

### **Au PNUD :**

- Continuer l'appui au programme comme réponse aux préoccupations de l'institution concernant notamment l'appui au Schéma Directeur de la Statistique et la révision de l'étude prospective et entamer la formulation d'un nouveau document de projet d'appui.
- Proroger l'actuel programme de trois mois pour permettre la préparation du prochain programme d'appui et la poursuite de certaines actions essentielles en cours, notamment :
  - L'appui à la préparation du nouveau Schéma Directeur Statistique

- La préparation de la révision de l'étude prospective nationale
- L'appui à la préparation du prochain CSCR
- La validation et la dissémination de l'étude sur la prise en compte de la dimension environnementale dans les programmes de développement des collectivités
- La validation et la dissémination de l'étude sur l'intercommunalité et les meilleures pratiques de gestion du développement au sein des collectivités décentralisées
- La validation du plan de formation 2011-2013
- Intégrer le projet d'appui à la formulation de la troisième génération du CSLP, au suivi du CSCR et des OMD à la nouvelle phase du programme pour assurer plus de cohérence à l'appui de l'institution à la planification stratégique définie comme l'alliance de la réflexion prospective et de l'action stratégique.

### **5.3 Propositions d'orientations pour un nouveau programme**

La continuation de l'appui au renforcement des capacités de planification et de gestion stratégique du développement est une nécessité pour plusieurs raisons : (i) les phases précédentes ont obtenu des résultats structurants qui ont servi de levier pour des politiques et des programmes importants et il convient de les consolider. Par exemple, le PRECAGED est le seul programme d'appui intervenant dans le renforcement des capacités d'analyse prospective ; (ii) malgré des avancées importantes dans la mise en place de la planification renouvelée telle que définie par l'atelier sur le renouveau de la planification, il reste beaucoup à faire notamment en matière de planification stratégique, d'évaluation, de formulation et de planification opérationnelle des projets, d'évaluation des politiques publiques, de prise en compte des dimension environnement, population, et genre dans la conception des politiques et des programmes aussi bien au niveau central que décentralisé, etc. (iii) le rôle du PRECAGED comme réponse du PNUD à l'appui au système statistique national, notamment en ce moment où va être lancée l'élaboration du prochain Schéma Directeur Statistique.

Le prochain programme d'appui devrait être conçu autour des thèmes suivants :

- Appui à l'élaboration et à la mise en œuvre du Schéma Directeur de la Statistique
- La prospective, notamment la préparation d'une nouvelle étude prospective nationale
- La planification stratégique comme modalité d'opérationnalisation des études prospectives
- L'appui à l'élaboration et à la mise en œuvre du CSCR 2012-2017

- La modélisation macroéconomique
- L'évaluation des politiques publiques en commençant par la définition d'une stratégie dans le domaine
- La gestion axée sur les résultats (GAR) dans le sens de la directive de l'UEMOA sur cette question, le renforcement des capacités d'élaboration des CDMT et de budgets axés sur les résultats
- L'évaluation, la formulation et la planification opérationnelle des projets
- La prise en compte des dimensions environnement, population, genre et VIH/SIDA dans les programmes de développement des collectivités décentralisées.
- L'appui à la promotion des économies locales et régionales et leur mise en cohérence avec le niveau national
- La conception et la mise en œuvre d'une stratégie de communication en vue d'informer et de sensibiliser les décideurs et le public sur les grands enjeux du développement tels que l'urbanisation, l'environnement, l'emploi des jeunes, etc.

## **ANNEXE 1: FORMATIONS REALISEES PAR LE PROGRAMME**

**Formations réalisées en 2008 :**

N°	Ateliers	Période	Nombre de participants	Domaines	Lieu
01	Formation des formateurs des régions de Sikasso, Koulikoro, Ségou et le district de Bamako	17 au 19 décembre 2008	30	Manuel de procédures de programmation et de suivi-évaluation des investissements publics au Mali	Sikasso
<b>TOTAL</b>			<b>30</b>		

**Formations réalisées en 2009 :**

N°	Ateliers	Période	Nombre de participants	Domaines	Lieu
01	Formation des responsables nationaux du Système Statistique National (SSN)	23 au 27 novembre 2009	30	Gestion Axée sur les Résultats (GAR)	Katibougou
02	Atelier d'information et de sensibilisation	9 et 10 novembre 2009	30	Démarche prospective	Sikasso
03	Formation des formateurs des régions de Kayes, Mopti, Tombouctou, Gao et Kidal	01 au 03 juillet 2009	30	Manuel de procédures de programmation et de suivi-évaluation des investissements publics au Mali.	Mopti
<b>TOTAL</b>			<b>120</b>		

**Formations réalisées en 2010 :**

N°	ateliers	Période	Nombre de participants	Domaines	Lieu
01	Formation des agents des Directions Régionales de la Planification, de la Statistique, de l'Informatique, de l'Aménagement du Territoire et de la Population (DRPSIAP)	14 au 18 juin 2010	25	Techniques de traitement des enquêtes	Sikasso
02	Atelier d'information et de sensibilisation des acteurs régionaux	14 et 15 octobre 2010	40	Implication dans le processus de programmation et de budgétisation des activités du Schéma Directeur de la Statistique	Ségou
03	Les journées nationales d'information et de sensibilisation	23 et 24 décembre 2010	50	Démarche prospective	Bamako
04	Atelier d'information et de sensibilisation	9 et 10 décembre 2010	30	Démarche prospective	Mopti
05	Atelier de formation	21 au 24 juin 2010	50	Modèle de Cadre Budgétaire à Moyen Terme (CBMT) et au modèle macro-économique (MME-DNPD)	Bamako
06	Ateliers de formation des acteurs régionaux	7 au 11 juin 2010	30	Notions et techniques de l'aménagement du territoire	Kayes
07	Atelier de formation des cadres des régions de Kidal, Gao, Mopti et Tombouctou	02 au 06 août 2010	30	Notions et techniques de l'aménagement du territoire	Tombouctou
<b>TOTAL</b>			<b>255</b>		

**Formations réalisées en 2011 :**

N°	Ateliers	Période	Nombre de participants	Domaines	Lieu
01	Formation des CPS	12 au 16 septembre 2011	37	Elaboration des projections démographiques avec l'utilisation du module « DEMPROJ »	Sélingué
02	Formation des CPS	01 au 03 juin 2011	40	Suivi-évaluation (suivi du PTI/BSI)	Bamako
			<b>77</b>		

Années	Nombre de participants
2008	30
2009	120
2010	255
2011(1 <sup>er</sup> , 2 <sup>eme</sup> ,3 <sup>eme</sup> trimestre)	77
<b>TOTAL</b>	<b>482</b>

## ANNEXE 2 : <sup>1</sup>Tableau de l'exécution financière

Activités	Prévisions PNUD	Prévisions sur le BSI	Total prévisions	Réalisations PNUD	Réalisations BSI	Total réalisation
Fonctionnement	46 356 526	197 440 351	243 796 877	51 694 615	209 573 236	261 267 851
Equipement et Aménagement du local	20 660 000	32 700 000	53 360 000	19 484 170	41 746 475	61 230 645
Gestion du programme	78 844 764	0	78 844 764	61 137 263	0	61 137 263
Appui au Schéma Directeur de la Statistique	211 726 720	27 000 000	238 726 720	186 850 664	8 350 000	195 200 664
Planification et Gestion Stratégique du Développement	148 012 420	10 000 000	158 012 420	104 113 891	0	104 113 891
Planification Décentralisée et Aménagement du Territoire	166 244 920	29 000 000	195 244 920	211 995 558	8 100 000	220 095 558
Formation Communication Documentation	112 567 740	12 000 000	124 567 740	58 309 787	2 700 000	61 009 787
<b>TOTAL</b>	<b>784 413 090</b>	<b>308 140 351</b>	<b>1 092 553 441</b>	<b>693 585 948</b>	<b>270 469 711</b>	<b>964 055 659</b>

<sup>1</sup> Source :Rapports financiers et CDR

## **ANNEXE 3 : ACTIVITES D'APPUI ET DE COLLABORATION de 2008 à 2011**

### **2008**

- Appui à l'élaboration des textes de création de l'Institut National de Statistique et aux travaux de préparation du 4ème Recensement Général de la Population et de l'Habitat (4ème RGPH).
- Elaboration des termes de référence de la Revue Nationale Conjointe à haut niveau des programmes et projets publics de développement au Mali.

### **2009**

- Atelier de validation technique de l'étude « Le Mali face au défi démographique » organisé par la Direction Nationale de la Population et la Banque Mondiale à l'hôtel Kempeski ;
- Atelier national sur la mesure du Développement Humain organisé par l'ODHD/LCP au Centre International de Conférence de Bamako ;
- Lancement du Rapport de l'étude sur la contribution du coton à la croissance économique au Mali organisé par l'ODHD/LCP au Centre International de Conférence de Bamako.
- Atelier de validation du Plan d'urbanisme sectoriel de la ville de Gao, tenu le 9 juillet 2009 dans la salle de réunion de la DNAT ;
- Réunion de relecture du Budget - Programme du Ministère de l'Economie et des Finances, tenue le 10 juillet 2009 dans la salle de réunion de la Dette Publique ;
- Atelier de validation du document de projet du CERCAP Phase 2, tenu le 30 juillet 2009 au CICB de Bamako ;
- Atelier de validation du guide de mise en cohérence des projets/programmes de développement avec la PNPE, tenu le 25 août 2009 dans la salle de réunion du STP.
- Atelier préparatoire de la revue du PNUAD, tenu le 22 octobre 2009 au Grand Hôtel de Bamako ;
- Journée Africaine de la Statistique, tenue le 23 novembre 2009 au CICB de Bamako ;
- Revue annuelle de l'UNDAF, tenue le 14 décembre 2009 au Grand Hôtel de Bamako ;
- Conférence publique du CERCAP sur le thème « impact des fluctuations du prix du pétrole sur la pauvreté au Mali » tenue le 15 décembre 2009 à l'Hôtel Radisson de Bamako ;
- Atelier d'appui aux projets et programmes à l'élaboration des PTA 2010 axés sur les résultats du 21 au 23 décembre 2009 tenu à l'hôtel Olympe de Bamako.
- Atelier de validation régionale des schémas d'aménagement du territoire des cercles de Kita, Nioro et Diéma à Kayes les 15 et 16 mai 2009 ;
- Elaboration d'un projet de guide d'élaboration des PDESC initié par ADERE NORD ;
- Atelier de validation régionale des schémas d'aménagement du territoire des cercles de Kita, Nioro et Diéma à Kayes les 15 et 16 mai 2009 ;
- Validation du Schéma de Développement Urbain de la ville de Touba et ses environs, du Schéma Directeur d'Urbanisme des Communes Rurales de Dialakorodji, Safo et Sangarébougou le 4 novembre 2009, du plan d'urbanisme sectoriel de la Commune V du District de Bamako ;
- Atelier sur la restitution de la base de données fiscale de Mema à Bougouni le 14 novembre 2009 sur invitation d'HELVETAS dans le cadre du Programme d'Appui à la Promotion de l'Economie Locale (APEL).

### **2010**

- Journée Mondiale de la Population célébrée cette année à Nara le 11 juillet 2010 et organisée par la Direction Nationale de la Population (DNP).
- Atelier de validation du système d'indicateurs du secteur de la Culture et de la Jeunesse, organisé par la CPS du secteur de la Culture et Jeunesse du 26 au 28 mai 2010 au Palais de la Culture Amadou Hampaté BA, Bamako ;
- Atelier national de validation du Programme d'Actions et Investissements prioritaires en matière de Population (PAIPP), organisé par la Direction Nationale de la Population (DNP) à l'hôtel Nord-Sud les 21 et 22 juin 2010 ;
- Atelier de dissémination de la Politique de diffusion des micros données, organisé par l'Institut National de la Statistique (INSTAT) à l'hôtel Radisson les 28 et 29 juin 2010 ;
- Activités de la célébration de la Journée Mondiale de la Statistique organisée par l'AFRISTAT et l'INSTAT le 20 octobre 2010 au Centre International de Conférence de Bamako et la Journée Africaine de la Statistique le 25 novembre 2010 ;
- Symposium international « sur le partage des expériences en matière de Développement Humain et de suivi des Objectifs du Millénaire pour le Développement en Afrique tenu à l'Hôtel LAICO Amitié de Bamako du 22 au 25 Novembre 2010. Le Symposium a enregistré la participation des délégations de dix sept pays d'Afrique, d'une vingtaine d'Institutions internationales et Partenaires au développement, les services techniques de l'Administration ainsi que des représentants de la Société civile et du secteur privé ;

- Atelier de validation des données de l'annuaire statistique 2009 du secteur culture et jeunesse du 08 au 10 décembre 2010 au Centre International de Conférence de Bamako ;
- Atelier de validation des données de l'annuaire statistique 2009 du secteur Administration Territoriale, Fonction Publique et Sécurité intérieure au Centre Forestier de Formation de Tabakoro les 30 et 31 décembre 2010.
- Réunion de préparation de la 10<sup>ème</sup> revue des projets et programmes du Ministère de l'Economie et des Finances tenue le 11 février 2010 dans la salle de réunion de la DGB ;
- Réunion d'information sur le programme d'utilisation des fonds BSI tenue le 18 février 2010 dans la salle de réunion de la DFM/MEF ;
- Réunion d'examen du Draft du Rapport National sur le Développement Humain (RNDH) tenue le 09 Mars 2010 dans la salle de réunion de l'ODHD ;
- Atelier de préparation du processus de verdissement du CSCRP tenue le 16 mars 2010 à l'hôtel Radisson BLU;
- Atelier de validation du rapport provisoire du RNDH 2009 tenu le 07 avril 2010 dans la salle de réunion de l'ODHD;
- Réunion préparatoire du rapport sur la situation économique et sociale du Mali tenue le 14 avril 2010 dans la salle de réunion de la DNPD ;
- Atelier national de restitution sur les modes de production et de consommation durable tenu le 30 Avril 2010 à à l'hôtel Radisson BLU ;
- Atelier de validation des termes de référence de la trajectoire du Mali en matière de développement humain durable après 50 ans d'indépendance tenu dans la salle de réunion de l'ODHD ;
- Réunion de validation des rapports des groupes Ad hoc de la revue 2009 du CSCRP tenue dans la salle de réunion de la CT/CSLP;
- Revue du CSCRP 2009 tenue le 07 juin 2010 au Centre International de Conférence de Bamako (CICB) de Bamako;
- Atelier de formation des points focaux nationaux en planification locale orientée sur les OMD tenu du 08 au 12 juin 2010 à l'Hôtel club de Sélingué ;
- Réunion de lancement de l'enquête ISBL tenue le 16 juin 2010 dans la salle de réunion de l'INSTAT ;
- Atelier de formation des points focaux nationaux en Costing (séance de rattrapage) tenu du 12 au 13 juillet 2010 dans la salle de réunion de la DNCT ;
- Atelier de dissémination du rapport d'analyse situationnelle annuelle sur le marché du travail tenu le 25 août 2010 dans la salle de réunion de l'ANPE ;
- Atelier de validation du rapport sur l'élaboration de la base de données du système national de la gestion de l'information environnementale tenu à l'Hôtel Radisson BLU ;
- Réunion sur la communication écrite du PPIP tenue le 13 octobre 2010 dans la salle de réunion de la DGB ;
- Atelier de formation de la CARFIP en Gestion Axée sur les Résultats tenu du 22 novembre au 03 décembre 2010 dans la salle de la DGDP ;
- Atelier de formation des points focaux régionaux en planification locale orientée sur les OMD tenu du 18 octobre au 06 novembre 2010 dans les régions Gao, Mopti et Ségou.
- Journée de travail avec HELVETAS, le Conseil de Cercle et un consultant pour la poursuite des travaux d'élaboration du schéma d'aménagement du cercle de Bougouni où la phase diagnostique avait déjà été élaborée. ;
- Validation technique des Plans d'Urbanisme Sectoriel (PUS) de la ville de Diéma et environs à la Direction Nationale de l'Aménagement du Territoire le 18 février 2010 ;
- Validation technique de la première révision du Schéma Directeur d'Urbanisme de Niou du Sahel et environs à la Direction Nationale de l'Aménagement du Territoire le 13 avril 2010 ;
- Validation technique du Schéma Directeur d'Urbanisme de la Commune de Mountougoula et environs à la Direction Nationale de l'Aménagement du Territoire le 30 juin 2010 ;
- Validation technique du Schéma Directeur d'Urbanisme de la Commune de Sanankoroba et environs à la Direction Nationale de l'Aménagement du Territoire le 18 août 2010 ;
- Validation technique des diagnostics pour l'élaboration des schémas d'aménagement des régions de Koulikoro (7 septembre 2010) et Ségou (le 8 septembre 2010) à la Direction Nationale de l'Aménagement du Territoire ;

- Validation technique de la première révision du Schéma Directeur d'Urbanisme de Yorosso et environs à la Direction Nationale de l'Aménagement du Territoire le 29 octobre 2010 ;
- Validation technique de la première révision du Schéma Directeur d'Urbanisme de Yorosso et environs à la Direction Nationale de l'Aménagement du Territoire le 10 novembre 2010 ;
- Validation technique de la première révision du Schéma Directeur d'Urbanisme de Yorosso et environs
- Appui technique au Centre de Formation des Collectivités Territoriales aux ateliers de Formation des élus régionaux à l'élaboration des schémas d'aménagement du territoire et des plans de développement économique et social pour les élus régionaux (du 1er au 5 novembre 2010) et des services techniques des collectivités (du 29 novembre au 3 décembre).

## 2011

- Atelier de validation de l'annuaire statistique de la CPS du secteur Eau, Environnement, Urbanisme et Domaines de l'Etat au Gouvernorat du District de Bamako les 01 et 02 juin 2011;
- Ateliers sur « Outils de collecte des données statistiques » et « Utilisation du logiciel devinfo V6.0 » de la CPS du secteur Culture Jeunesse au centre du Secteur Privé de Bamako du 26 mai au 03 juin 2011.
- Réunion des structures membres du comité de pilotage de l'étude portant sur « la revue des indicateurs du CSCR 2012-2017 » sur l'examen technique du rapport provisoire, dans la salle de conférence de la CT-CSLP le 20 septembre 2011.
- Visio conférence (Mali, Benin, Mauritanie, Sénégal) au CFD sur les thèmes suivants :
  - o La sécurité juridique dans l'exercice du contrôle fiscal
  - o La qualité du comptable comme levier dans l'amélioration de la gestion des Finances Publiques
- Première réunion sur le cadrage macroéconomique et budgétaire dans la salle de réunion de la DNP ;
- Réunion sur le Rapport sur la situation économique et sociale du Mali dans la salle de réunion de la DNP ;
- Réunion d'actualisation du CDMT2012-2014 du MEF tenue le 17 avril 2011 dans la salle de réunion de la DFM ;
- Réunion sur le Rapport sur la situation économique et sociale du Mali tenue le 19 mai 2011 dans la salle de réunion de la DNP ;
- Réunion de l'examen technique des Termes de référence de l'étude « revue des indicateurs du CSCR 2012-2017 au Mali » dans la salle de réunion de la CT-CSLP ;
- Réunion sur le cadrage macro économique de la 3eme génération du CSCR 2012-2017 tenue le 27 mai 2011 dans la salle de réunion de la DNP ;
- Réunion de présentation du CDMT 2012-2014 du MEF tenue le 27 mai 2011 dans la salle de réunion de la DFM ;
- Revue des projets et programmes du MEF tenue le 16 juin 2011 dans la salle de réunion de la DFM.
- Revue CSCR 2010 tenue le 5 juillet 2011 au CICB de Bamako.
- Réunion d'évaluation du Budget Programme du MEF tenue le 6 juillet 2011 dans la salle de réunion de la DNP ;
- Rencontre avec la mission BID tenue le 19 juillet 2011 dans la salle de réunion de la DGDP ;
- Visio Conférence sur l'audit organisationnel de l'administration publique tenue le 21 juillet 2010 dans la salle du CFD ;
- Réunion sur l'examen du chapitre pays /Mali tenue le 21 juillet 2011 dans la salle de réunion du MEF ;
- Formation sur les TIC organisée par l'ONG TILWAT du 21 au 25 juillet 2011 dans la salle de réunion du CICB ;
- Réunion de restitution de l'étude relative à la stratégie de communication de l'ipe Mali tenue du 22 au 23 août 2011 dans la salle karité de l'hôtel Radisson Blu;
- Atelier de sensibilisation sur l'AMO tenue le 6 septembre 2011 dans la salle de réunion de la Maison du partenariat Angers Bamako ;
- Examen et la validation du Plan d'Urbanisme Sectoriel (PUS) de la commune IV du District de Bamako et du Schéma Directeur d'Urbanisme (SDU) de la ville de Sibo et environs à la Direction Nationale de l'Aménagement du Territoire
- Examen et validation du document sur l'élaboration du diagnostic régional au Centre de Formation des Collectivités Territoriales ;
- Validation du rapport provisoire de l'étude « Inégalités de genre et pauvreté au Mali » à l'Observatoire du Développement Humain Durable (ODHD) ;
- Atelier d'information sur l'application du guide de mise en cohérence des projets et programmes environnementaux avec la politique nationale de protection de l'environnement et les conventions, accords et traités internationaux à l'Agence Nationale de Développement Durable ;
- Analyse des rapports provisoires des Plans Stratégiques de Développement Régional (PSDR) de Kayes, Ségou, Sikasso et Mopti à la Direction Nationale de la Planification du Développement ;
- Atelier de validation du plan de suivi du guide de mise en cohérence des projets et programmes environnementaux avec la politique nationale de protection de l'environnement et les conventions, accords et traités internationaux à l'Agence Nationale de Développement Durable ;
- Atelier de validation de l'étude « Analyse de la mobilisation des ressources intérieures dans les Etats membres de la CEDEAO : cas du Mali » au CERCAP.

## ANNEXE 4 : Liste des personnes rencontrées

M. Abdoulaye Touré	Secrétaire Général du Ministère de l'Economie et des Finances
Bréhima Sanogho	Conseiller Technique au Ministère de l'Economie et des Finances
Mme Sidibé Fatoumata Dicko	Directrice Nationale de la Population
M. Salif Coulibaly	Chef de la Division Programme DNP
M. Seydou Moussa Traoré	Directeur Général de l'INSTAT
M. Modibo Dolo	Directeur National de la Planification du Développement
M. Alhassane Maiga	Directeur National Adjoint de la Planification du Développement
M. Sekouba Diarra	Coordonnateur de la Cellule Technique CSLP
M. Mamadou Magassa	Cellule Technique CSLP
M. Maurice Dewulf	Représentant Résident Adjoint Directeur de Programme du PNUD
M. Luc Grégoire	Economiste Principal au PNUD
M. Alassane Ba	Economiste National au PNUD
M. Chérif Moulaye Haidara	Directeur National de l'Aménagement du Territoire
M. Paul Henri Wirrankoski	Chef de projet Assistance technique pour la mise en oeuvre du CSCRP - INSTAT (Union européenne)
M. Pierre Beziz	Délégation de l'Union Européenne
Mme Anna Eriksson	Ancien chef du projet d'appui de Statistique Suède à l'INSTAT (contact par mail)
Mme Sow	Chef de Division Finances locales DNCT
M. Mama Konta	Division Finances locales DNCT
M. Oumar Soulé	Expert en organisation institutionnelle des systèmes statistiques AFRISTAT
M. Sidiki Coulibaly	Expert en analyse de la pauvreté AFRISTAT
M. Oumar Bouaré	Directeur de la Cellule d'analyse prospective PRIMATURE
Mme Traoré Safiatou Konaté	Directrice de la coopération multilatérale
M. Younoussa Traoré	Chef du Département Fonds et Programmes à la Direction de la coopération multilatérale
M. Samuel Saye	Chef du Département Suivi-évaluation à la Direction de la coopération multilatérale
M. Zoumana Fofana	Directeur de l'ODHD
M. Soumaila Oulalé	Socio-anthropologue ODHD
M. Adama Samaké	CPS Industrie
M. Bandiougou Diarisso	CPS Culture-Jeunesse
M. Moctar Chidy Dicko	CPS justice
M. Drissa Traoré	CPS MATCL
M. Idrissa Maiga	CPS SEEUD
M. Moussa Haidara	CPS Mines et Energie

M. Salif Tall	CPS Coopération Intégration
M. Abdoulaye Garba Maiga	1 <sup>er</sup> Vice Président de l'Assemblée Régionale de Mopti
M. Moumouni Damango	Conseiller aux affaires économiques et Financières du Gouverneur de la Région de Mopti
M. Cherif Moctar Ba	Directeur à la DRPSIAP de Mopti
M. Niara Diarra	Secrétaire Général de l'Assemblée Régionale de Sikasso
M. Sidi Konaté	Directeur de Cabinet du Gouverneur de la Région de Sikasso
M. Lassine Camara	Assistant du Conseiller aux Affaires Economiques et Financières du Gouverneur de la Région de Sikasso
M. Hamadoun Djiguiba	Directeur de la DRPSIAP de Sikasso
M. Amadou Niaré	Chef de Division Statistique DRPSIAP Sikasso
M. Youssouf Kanouté	Chef de Division Plan/Programmes DRPSIAP Sikasso
M. Siaka Diallo	Chef du Bureau Documentation et Archives DRPSIAP Sikasso
M. Souleymane Doumbia	Chef de Division Suivi-évaluation DRPSIAP Sikasso
M. Yaya Bamba	1 <sup>er</sup> Vice-Président Assemblée Régionale de Ségou
M. Birama Tangara	Directeur DRPSIAP de Ségou
M. Amadou Diabaté	Chef de Division Suivi-évaluation DRPSIAP Ségou
M. Taibou Sissoko	Chef de Division Statistique DRPSIAP Ségou
M. Mahamadou Zibo Maiga	Coordonnateur du PRECAGED
M. Mamoutou Fané	Expert chargé du sous-programme 1 du PRECAGED
M. Zacharia Kamaté	Expert chargé du sous-programme 2 du PRECAGED
M. Macki Tall	Expert chargé du sous-programme 3 du PRECAGED
Mme Aissata Diodo Dia	Assistante d'équipe du PRECAGED

### **LISTE DU PERSONNEL PRECAGED3**

<b>PRENOMS ET NOMS</b>	<b>POSTE</b>
<b>MAHAMADOU ZIBO MAIGA</b>	<b>Coordonnateur</b>
<b>MAMOUTOU FANE</b>	<b>Expert Sous programme 1: « Appui à la mise en œuvre du Schéma Directeur de la Statistique »</b>
<b>DIAKARIDIA KAMATE</b>	<b>Expert Sous programme 2: « Planification et Gestion Stratégique du Développement »</b>
<b>MACKI TALL</b>	<b>Expert Sous programme 3: « Planification Décentralisée et Aménagement du Territoire »</b>
<b>AISSATA DITE DIODO DIA</b>	<b>Assistante d'Equipe</b>
<b>SEYDOU DIALLO</b>	<b>Chauffeur</b>
<b>MOHAMED MAGADJI</b>	<b>Chauffeur</b>

### **ANNEXE 6 : LISTE DES DOCUMENTS CONSULTES**

## I. Convention et textes règlementaires :

- ✓ **Convention** : Document de projet du programme Cadre de Renforcement des Capacités Nationales pour une Gestion Stratégique du Développement du 08 Juin 2008 ;
- ✓ **Textes règlementaires** :
  - Décret n°01-262/PM-RM du 21 Juin 2001, fixant les mécanismes institutionnels de Coordination et de suivi du programme Cadre de Renforcement des Capacités Nationales pour une Gestion Stratégique du Développement.
  - Arrête n°02/MEF-SG DU, Fixant l'organisation et les modalités de fonctionnement de la cellule d'appui a la gestion du programme Cadre de Renforcement des Capacités Nationales pour une Gestion Stratégique du Développement.

## II. Programmes et rapports :

- **Programmes de travail** :

- Programme de travail 2009
- Programme de travail 2010
- Programme de travail 2011

- **Rapports et Compte rendus de réunion** :

- **Rapports d'activités** :

- Rapport d'Activités 2008 ;
- Tableau synthèse des rapports des rapports d'activités janvier à Décembre 2009 ;
- Rapport d'Activités 2009 ;
- Tableau synthèse des rapports des rapports d'activités janvier à juin 2010 ;
- Rapport d'Activités 2010 à Janvier 2011.

- **Compte rendu des réunions du Comité de pilotage**

- Compte - rendu des réunions du Comité de pilotage du PRECAGED Phase 3 juin 2009 ;
- Compte-rendu de la deuxième réunion du comite de pilotage du PRECAGED Phase 3 à Azalai Grand Hôtel, 17 mars 2010 ;
- Relevé des recommandations de la session 2010 du comité de pilotage et leur état de mise en œuvre, janvier 2011.
- Compte-rendu de la troisième réunion du comite de pilotage du PRECAGED Phase 3 à Azalai Hôtel Salam, 30 mars 2011.

- **Rapports d'ateliers :**

- Rapport Final de l'Atelier de Formation des Responsables Nationaux du Système Statistique National (SSN) en Gestion Axée sur les résultats (GAR) du 23 au 27 Novembre 2009 ;
- Atelier de formation des cadres des Directions Régionales de la Planification, de la Statistique et de l'Informatique, de l'Aménagement du Territoire et de la Population (DRPSIAP) en techniques de traitement des enquêtes statistiques avec les logiciels CSPRO et SPSS, Sikasso du 14 au 18 juin 2010 ;
- Rapport General de l'Atelier de Formation en élaboration des projections Démographiques avec utilisation du Module « DEMPROJ » a l'intention des Cadres des Structures du Système Statistique National (SSN), Hôtel Club de Selingué du 12 au 16 Septembre.

- **Rapports d'audits :**

- Rapports d'Audit des comptes du PNUD MLI 10.00049124 DC Planification : « Programme Cadre de Renforcement des Capacités Nationales pour une Gestion Stratégique du Développement »(PRECAGED Phase 3), Exercice 2008 ;
- Rapports d'Audit des comptes du : « Programme Cadre de Renforcement des Capacités Nationales pour une Gestion Stratégique du Développement (PRECAGED) Phase 3 – Mali », MLI : 0000 49124 pour la période allant du 1<sup>er</sup> Janvier au 31 Décembre 2009, Mai 2010 ;
- Rapports d'Audit des comptes du : « Programme Cadre de Renforcement des Capacités Nationales pour une Gestion Stratégique du Développement (PRECAGED) Phase 3 - Mali », MLI : 0000 49124 pour la période allant du 1<sup>er</sup> Janvier au 31 Décembre 2010 Version définitive, Avril 2011.

### III. **Rapports d'études :**

#### **BUSINESS PLAN INSTAT :**

- Rapport final de l'élaboration du business plan de l'INSTAT, Volume 1 relatif aux textes revus sur la base des recommandations de l'atelier de restitution des conclusions de l'étude, Octobre 2009 ;
- Rapport final de l'élaboration du business plan de l'INSTAT, Volume 2 relatif à la définition des postes de l'organigramme de l'INSTAT, Octobre 2009 ;
- Rapport final de l'élaboration du business plan de l'INSTAT, Volume 3 relatif aux projets de budget (exercice 2010-2012 et Budget détaillé 2010, Octobre 2009 ;
- Rapport final de l'élaboration du business plan de l'INSTAT, Version de Base, Octobre 2009.

#### **Programmes Sectoriels de Développement Statistique :**

- Programme de Développement Statistique du Secteur Mines et Energie, Mars 2010 ;
- Programme de Développement Statistique du Secteur Equipement, Transports et Communication, Mars 2010 ;

- Programme de Développement Statistique du Secteur Eau, Environnement, Urbanisme et Domaines de l'Etat, Mars 2010 ;
- Programme de Développement Statistique du Secteur Culture et Jeunesse, Mars 2010 ;
- Programme de Développement Statistique du Secteur Industrie, Commerce, Artisanat, Emploi et Promotion de l'Investissement privé, Mars 2010 ;
- Programme de Développement Statistique du Secteur Administration Territoriale, Fonction Publique et Sécurité Intérieure, Décembre 2010 ;
- Programme de Développement Statistique du Secteur de la Justice, Décembre 2010;

**Manuels :**

- Manuel de Procédure d'Intégration de la variable démographique dans les projets et programmes de développement, Juillet 2009 ;
- Manuel sur l'Intercommunalité et les meilleures pratiques de gestion du développement au sein des Collectivités Territoriales au Mali : pour une approche pragmatique et réaliste, Juillet 2011 ;
- Manuel de prise en compte de l'environnement dans les plans de développement régional et local, Décembre 2010 ;
- Manuel sur les méthodes de calcul des principaux indicateurs de suivi des politiques et des appuis budgétaires ;

**Etudes Prospectives :**

- Note d'Orientation Stratégique de l'étude prospective Sikasso, Décembre 2009 ;
- Note d'Orientation Stratégique de l'étude prospective Mopti, Mai 2011 ;

**Enquête :**

Rapport de l'enquête sur la contribution des Institutions Sans But Lucratif au Service des Ménages (ISBL-SM) au PIB, Avril 2011.

**Autres :**

- Cadre stratégique de croissance et de réduction de la pauvreté (CSCR) 2007-2011
- Plan cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) 2008-2012
- Cadre de coopération du programme (CPAP) 2008-2012

**MISSION D’EVALUATION A MI-PARCOURS DU PROGRAMME-CADRE DE  
RENFORCEMENT DES CAPACITES NATIONALES POUR UNE GESTION  
STRATEGIQUE DU DEVELOPPEMENT (PRECAGED-3).**

**TERMES DE REFERENCE**

**Mai 2011**

Les présents termes de référence concernent l’évaluation à mi-parcours du Programme-cadre de renforcement des capacités nationales pour une gestion stratégique du développement (PRECAGED Phase 3) couvrant la période 2008-2011. Cette évaluation rentre dans le cadre

des activités inscrites dans le document de projet (PRODOC) du programme signé entre les parties prenantes le 03 juin 2008.

Ils présentent successivement le contexte et les objectifs du programme, les objectifs de la mission d'évaluation, la portée de l'évaluation, les conclusions et recommandations attendues ainsi que la durée et la méthodologie de la mission.

## **I. BREF RAPPEL DU CONTEXTE ET DES OBJECTIFS DU PRECAGED**

Le Gouvernement du Mali en partenariat avec le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) a décidé d'élaborer la troisième phase du Programme cadre de Renforcement des Capacités Nationales pour une Gestion Stratégique du Développement (PRECAGED). Cette nouvelle phase du programme s'inscrit dans les orientations du Plan cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement (PNUAD/UNDAF 2008-2012) dont le deuxième résultat stratégique est intitulé « Les capacités de l'Etat, 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 projets et programmes de développement et d'intégration régionale et sous-régionale sont renforcées ». Ce nouveau programme d'appui du PNUD au système national de planification et de gestion stratégique du développement au Mali, doit accompagner la mise en œuvre du CSCRP 2007-2011 et du Plan Décennal de réalisation des OMD 2006-2015 et doit être vu comme la réponse directe du PNUD aux préoccupations nationales dans ce domaine et surtout un instrument privilégié dans la recherche du résultat 2 du PNUAD 2008-2012.

Le Programme comprend quatre sous-programmes, à savoir :

- Appui à la mise en œuvre du schéma directeur de la statistique ;
- Appui à la planification et la gestion stratégique du développement ;
- Appui à la planification décentralisée et à l'aménagement du territoire ;
- Appui à la formation, la communication et la documentation.

L'objectif global du Programme vise le renforcement des capacités des acteurs du développement aux différents échelons territoriaux (national, régional et local) dans les domaines de la planification et de la gestion stratégique du développement, de la statistique et dans certains domaines transversaux qui sont d'actualité ou qui constituent des préoccupations émergentes.

Cet objectif global devra être atteint à travers les objectifs spécifiques ci-dessous :

- i. la poursuite de la promotion de la démarche prospective pour la prise en compte du long terme dans le processus de planification et de gestion du développement ;
- ii. l'appui à la mise en œuvre et le suivi du CSCRP 2007-2011 et des OMD ;
- iii. l'appui à la réforme institutionnelle de la DNSI ;
- iv. l'appui à l'élaboration et la mise en œuvre d'un système de planification de la production, de l'analyse et de la diffusion de statistiques ;
- v. la définition et le consensus autour des normes de production et de diffusion des statistiques ;
- vi. la consolidation des acquis dans le domaine institutionnel, des procédures et politiques de planification et des mises en cohérence à tous les niveaux ;

- vii. l'appui dans la prise en compte de certains thèmes transversaux comme la dimension population, l'équité/genre, l'environnement et le VIH/SIDA dans les politiques, plans et programmes de développement aux différents échelons territoriaux ;
- viii. l'élaboration, la validation et la mise en œuvre d'un plan de formation 2009-2011 ;
- ix. l'établissement et l'animation de partenariats solides avec le système universitaire et les institutions de renforcement des capacités en planification et statistique ;
- x. la mise en place et l'animation d'un dispositif performant de communication et d'information.

Le Programme a démarré effectivement sur le terrain en octobre 2008 et a réalisé, depuis cette date, plusieurs activités. Les réunions statutaires du Comité de pilotage qui est l'organe d'orientation et de suivi du programme ont été régulièrement tenues et ont examiné différents programmes et rapports d'activités annuels au cours des années 2009 et 2010. Après deux années d'exécution de ses activités, le programme doit faire l'objet d'une évaluation globale à mi-parcours en vue d'apprécier ses résultats. Conformément au document de projet (PRODOC) signé en juin 2008, les présents termes de référence sont élaborés pour permettre d'évaluer plus en profondeur l'état d'avancement du programme depuis le démarrage de ses activités et de voir les perspectives de son évolution future en relation avec les cadres de planification et de programmation en cours et futurs (CSCR, PNUAD/UNDAF/ CPAP).

## **II. OBJECTIFS DE L'EVALUATION**

### **2.1. Objectif global**

L'objectif global de l'évaluation est de faire le bilan à mi-parcours du Projet en dégagant les atouts et contraintes à travers une analyse approfondie de ses réalisations, la pertinence et la validité, l'efficacité et l'efficience ainsi que les effets induits et la durabilité des interventions.

### **2.2. Objectifs spécifiques**

Cette mission d'évaluation sera entreprise conformément aux procédures du PNUD dans le but d'atteindre les objectifs spécifiques suivants :

- a) Evaluer les réalisations du programme et les progrès accomplis jusqu'ici dans la poursuite de ses objectifs (global et spécifiques), et sa contribution à la mise en œuvre des cadres de planification, de statistique et de gestion stratégique de développement aux différents échelons territoriaux (national, régional, local).
- b) Formuler des recommandations permettant au programme de renforcer ses acquis et de surmonter les contraintes et difficultés éventuelles qui pourraient être liées au cadre institutionnel, à la stratégie du programme, aux modalités d'exécution et de mise en œuvre, aux inputs, aux résultats ou aux activités.
- c) Formuler des recommandations et faire des suggestions pour l'orientation future du programme y compris sur la façon dont les réalisations du programme pourraient être capitalisées, valorisées et pérennisées.

## **III. PORTEE DE L'EVALUATION**

L'évaluation portera plus spécifiquement sur les aspects suivants :

### **3.1. Conception et contenu du Programme**

La mission passera en revue la conception du Programme, particulièrement ses objectifs et ses résultats attendus et évaluera leur pertinence et validité par rapport aux besoins, politiques et priorités nationales. L'évaluation devrait fournir les éléments d'appréciation pertinents permettant de s'assurer de la réalisation satisfaisante des objectifs et des résultats assignés et de procéder aux ajustements nécessaires au besoin. Elle devra tenir compte des changements institutionnels intervenus dans l'environnement national et apprécier la validité de la conception du programme dans ce contexte.

### **3.2. Gestion du Programme**

La mission passera en revue la qualité et la pertinence des inputs, des activités et la capacité de réponse du programme aux différentes circonstances rencontrées.

En outre, la mission évaluera et fera des recommandations sur :

- a) les efforts de l'équipe du programme à établir des relations de travail avec les structures bénéficiaires et les différentes composantes du programme ainsi qu'avec les partenaires au développement;
- b) l'efficacité de la Cellule d'appui à la gestion du programme (CAGP) dans la réalisation des objectifs, résultats et activités du programme ;
- c) l'efficacité du suivi et de l'appui assurés par le PNUD et le Ministère de l'Economie et des Finances dans la mise en place des apports et l'atteinte des résultats;
- d) la structure des coûts et l'efficacité des opérations du programme, mettant en relation les ressources dépensées (inputs) avec les résultats obtenus (outputs).

### **3.3. Stratégie de mise en œuvre du programme et résultats**

La mission visitera le programme et passera en revue sa stratégie de mise en œuvre particulièrement la stratégie de mise en œuvre du renforcement des capacités. Elle appréciera la pertinence et le degré d'atteinte des résultats attendus tels que planifiés qui sont les suivants :

- un système de planification de la production, de l'analyse et de la diffusion de statistiques est élaboré et mis en œuvre;
- les outils de développement des statistiques sont complétés et mis à la disposition des producteurs;
- la promotion de la démarche prospective pour la prise en compte du long terme dans le processus de planification et de gestion stratégique du développement est poursuivie;
- la mise en œuvre et le suivi du CSCR 2007-2011 et des OMD sont appuyés ;
- les acquis dans le domaine institutionnel, des procédures et politiques de planification et les mises en cohérence à tous les niveaux de planification sont consolidés;
- les capacités des collectivités territoriales sont renforcées dans certains domaines spécifiques leur permettant de mieux assurer leur rôle;

- le plan de formation 2009-2011 est élaboré, validé et mis en œuvre;
- des partenariats solides avec le système universitaire et les institutions de renforcement des capacités de planification et de statistique sont établis et sont fonctionnels;
- le dispositif de communication et d'information du programme est élaboré et mis en œuvre.

### **3.4. Durabilité**

La mission évaluera la durabilité des résultats du programme et la capacité des structures bénéficiaires à s'en approprier ainsi que sa contribution au développement des capacités notamment sur le plan de l'utilisation des outils et méthodes et du suivi des actions de formation réalisées. Elle formulera des recommandations et suggestions sur les modalités de capitalisation, de valorisation et de pérennisation des résultats engrangés par le Programme.

## **IV. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS**

La mission devra présenter ses conclusions et faire des recommandations spécifiques concernant tous les sujets couverts ci-dessus. Spécifiquement, ceux-ci devraient comprendre :

- a) des recommandations d'ordre général concernant la stratégie de mise en œuvre du programme en vue d'atteindre les objectifs;
- b) en conformité avec les conclusions, des recommandations spécifiques allant dans le sens de l'atteinte des résultats du projet,
- c) des recommandations en vue de définir les orientations futures et de renforcer les acquis du projet.

## **V. DUREE ET METHODOLOGIE DE LA MISSION**

La mission qui durera 45 jours, débutera ses activités dès notification de la consultation par l'autorité compétente et acceptation des conditions et du contenu des présents termes de référence et progressera comme suit :

- a) Une session d'information sera tenue avec le PNUD à Bamako ;
- b) Le Consultant rencontrera les autorités de tutelle (MEF) et visitera les structures bénéficiaires (DNP, INSTAT, DNP, DNAT, DNCT, DGB, CT/CSLP, DCI, CPS, Gouvernorat, Assemblée Régionale, Services techniques déconcentrés, Services des collectivités territoriales) et partenaires (CAP, CERCAP, CFD, ODHD, PCREN, PRCAPL/OMD, AMSAT ; AMM, CFCT.....) du programme, ainsi que les Partenaires techniques et financiers (PNUD, AFRISAT, UE, Autres PTF) ;
- c) Trois jours avant la fin de la mission, le Consultant soumettra au PNUD et au Coordonnateur du programme un aide-mémoire contenant ses conclusions et recommandations. Cet aide-mémoire servira de produit intermédiaire qui sera passé en revue pour commentaires ;

- d) Le rapport final sera transmis par le Consultant au PNUD et au Ministère de l'Economie et des Finances avec une copie au Coordonnateur du PRECAGED dans les 15 jours qui suivront la fin de la mission ;
- e) Le rapport final fera l'objet d'une réunion de restitution et de partage avec les principales structures bénéficiaires et les partenaires du programme.

## **VI. PROFIL DU CONSULTANT**

La mission sera effectuée par un consultant national spécialiste en développement et possédant une expertise confirmée dans le domaine de la planification, de la statistique et de la gestion du développement notamment le renforcement des capacités. Il devra avoir une bonne connaissance de l'administration malienne et du système des Nations Unies au Mali.

Le Consultant devra avoir les qualifications suivantes :

- diplôme supérieur (BAC+5) en Economie de développement, Planification, statistique Aménagement ou Equivalent ;
- une expérience de 10 ans au moins dans le domaine de la formulation et de l'évaluation des projets/programmes ;
- une expérience pertinente de collaboration avec le système national de planification et de programmation et le Système Statistique National (SSN).
- une bonne connaissance du Cadre Stratégique pour la Croissance et la Réduction de la Pauvreté (CSCR), du Système Statistique National (SSN) et du processus de planification et de programmation.

## **VII. REMUNERATION**

La rémunération se fera sur les ressources du PRECAGED suivant les barèmes du PNUD et selon les modalités suivantes :

- 40% à la signature du contrat ;
- 30% au dépôt du rapport provisoire ;
- 30% au dépôt du rapport final.

