

**MINISTERE DE LA PROMOTION DE LA FEMME**

**DE L’ENFANT ET DE LA FAMILLE**

**PROGRAMME DES NATIONS UNIES**

**POUR LE DEVELOPPEMENT**

**ETUDE D’EVALUATION PORTANT DEFINITION DU CADRE INSTITUTIONNEL POUR LA PERENNISATION DES PLATES-FORMES MULTIFONCTIONNELLES (PTFM) AU MALI**

**RAPPORT PROVISOIRE**

Photo n° 1 :Pompe à eau à côté de la PTFM à Coulibalibougou/Kaboila/Sikasso

**Mars 2018**

"*Quant aux Etats-Unis et au reste de l'Occident, notre engagement ne doit pas se mesurer uniquement à l'aune des dollars que nous dépensons. (…) Le véritable signe de réussite n'est pas de savoir si nous sommes une source d'aide perpétuelle qui aide les gens à survivre tant bien que mal, mais si nous sommes des partenaires dans la création des capacités nécessaires pour un changement transformateur. (…)*

*L'Afrique n'a pas besoin d'hommes forts, mais de fortes institutions*".

Barack Obama (Accra, samedi 11 juillet 2009)

**A toutes et à tous, nous voudrions vous exprimer ici, l’expression de nos vifs et plus beaux mots de remerciement pour la qualité des conseils d’orientation méthodologiques et des contributions qui ne se comptent pas dans le cadre de la mise en œuvre de cette étude.**

**Dr Hallassy SIDIBE, Spécialisteen DIRO, décentralisation et du développement local**

**M Mamadou SIMPARA, Spécialiste en management des projets**

**M Sékou SANGARE, Economiste, spécialistes des organisations de la société civile.**

Table des matières

[RESUME EXECUTIF : 4](#_Toc509668370)

[SIGLES ET ABREVIATIONS : 4](#_Toc509668371)

[TABLEAUX ET GRAPHIQUES : 4](#_Toc509668372)

[Liste des photos : 4](#_Toc509668373)

[INTRODUCTION : 4](#_Toc509668374)

[Première partie : ANALYSE DU CONTEXTE INSTITUTIONNEL GENERAL DU PN-PTFM AU MALI 4](#_Toc509668375)

[Chapitre 1 : RAPPEL DU CONTEXTE ET DES OBJECTIFS DE LA MISSION 4](#_Toc509668376)

[1.1 Contexte et justification : 4](#_Toc509668377)

[1.2 Objectifs et résultats attendus de la mission : 4](#_Toc509668378)

[1.2.1 Objectifs de la mission : 4](#_Toc509668379)

[1.2.2 Résultats et produits attendus de la mission : 4](#_Toc509668380)

[1.3 Cibles de l’analyse : 4](#_Toc509668381)

[Chapitre 2 : POLITIQUE MALIENNE DE PROMOTION DES PTFM ET D’AUTONOMISATION DE LA FEMME 4](#_Toc509668382)

[2.1 Qu’est-ce qu’une plate-forme multifonctionnelle ? 4](#_Toc509668383)

[2.2 La politique malienne des PTFM et sa problématique  de mise en œuvre et d’autonomisation de la femme : 4](#_Toc509668384)

[Deuxième partie : DEMARCHE METHODOLOGIQUE 4](#_Toc509668385)

[2.1 Chapitre 1 : CADRE CONCEPTUEL DE LA METHODE D’ANALYSE 4](#_Toc509668386)

[2.2.1 Définition de quelques concepts et notions clés en lien avec l’approche d’analyse DIRO : 4](#_Toc509668387)

[2.2 Chapitre 2 : METHODOLOGIE UTILISEE ET LIMITES : 4](#_Toc509668388)

[2.2.1 Méthodologie adoptée : 4](#_Toc509668389)

[2.2.2 Limites de l’étude et difficultés rencontrées : 4](#_Toc509668390)

[Troisième partie : PRINCIPAUX RESULTATS 4](#_Toc509668391)

[3.1 Chapitre 1 : RESULTATS DE L’ANALYSE DIAGNOSTIQUE INTEGRALE DU FONCTIONNEMENT DES CADRES INSTITUTIONNELS ET ORGANISATIONNELS DES PHASES ANTERIEURES DU PN- PTFM : 4](#_Toc509668392)

[3.1.1 RESULTATS DE L’ANALYSE DE L’EVOLUTION DU CADRE CONCEPTUEL DU MODELE « PTFM » : 4](#_Toc509668393)

[3.1.2 RESULTATS DE L’ANALYSE DE L’ENVIRONNEMENT EXTERNE DU PN-PTFM : LES FACTEURS ET LES ACTEURS 4](#_Toc509668394)

[3.1.3 RESULTATS DE L’ANALYSE DE L’ORGANISATION INTERNE DU PN-PTFM : 4](#_Toc509668395)

[3.1.4 RESULTATS DU DIAGNOSTIC GENERAL DU FONCTIONNEMENT DU PN-PTFM : 4](#_Toc509668396)

[3.1.5 CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS : 4](#_Toc509668397)

[3.2 RESULTAT DE LA DEFINITION DE SCENARII DE MONTAGE INSTITUTIONNEL ET DE MECANISMES FINANCIERS  APPROPRIES : 4](#_Toc509668398)

[3.2.1 Définition de scénarii de montage : 4](#_Toc509668399)

[3.2.2 Mécanismes d’arrangements de gestion financière : 4](#_Toc509668400)

[3.3 RESULTAT DE L’ELABORATION D’AVANT-PROJETS DE TEXTES RELATIFS AU MONTAGE INSTITUTIONNEL 4](#_Toc509668401)

[3.3.1 Projet de loi 4](#_Toc509668402)

[3.3.2 Projet de décret 4](#_Toc509668403)

[LISTE DES DOCUMENTS DE REFERENCES DISPONIBLES CONSULTES : 4](#_Toc509668404)

[ANNEXES : 4](#_Toc509668405)

# RESUME EXECUTIF :

Initié au Mali dans les années 1990, avec le soutien technique et financier du PNUD, le Programme National de Plates-formes Multifonctionnelles (PN-PTFM) s’inscrit dans un contexte plus vaste, celui de la lutte contre la pauvreté et les formes d’exclusions sociales.

L’objectif général de cette étude d’évaluation et d’analyse est de contribuer à la définition d’un cadre institutionnel approprié pour la pérennisation des plates-formes multifonctionnelles dans l’optique de l’autonomisation économique et de l’épanouissement de la femme et de l’Enfant.

Pour atteindre cet objectif, l’approche d’analyse adoptée s’est inspirée de celle du DIRO (Développement Institutionnel et Renforcement Organisationnel), approche couramment utilisée dans l’analyse des organisations. Cette démarche est *à la fois participative, analytique, rétrospective, et prospective.*

Les principaux résultats de l’étude se présentent comme suit :

*De l’analyse diagnostique complète de l’évolution des phases antérieures du PN- PTFM :*

* *Acquis, forces et atouts internes* : (i) L’acceptation et le partage du concept des plateformes multifonctionnelles (PTFM) par les différents acteurs parties prenantes (Etat, Collectivités Territoriales, Partenaires Techniques et Financiers, Organisations communautaires de la société civile, Promoteurs économiques privés, etc.) ; (ii) Un outil fédérateur de développement de plusieurs secteurs et thématiques, dont entre autres*: l’industrie, l’énergie, l’eau, la mouture, le commerce, l’emploi, les activités génératrices de revenus (AGR), la formation professionnelle, la promotion de la femme, l’enfant, la famille, l’autonomisation de la femme, etc.) ; (iii) La* diversité des sources de financement pour le programme : fonds publics, financement des PTF, contributions des ONG, mécènes) ; (iv) L’existence d’outils harmonisés de suivi –évaluation des PTFM ; (v) la valeur ajoutée des PTFM dans l’électrification rurale, l’accès à l’eau potable et la promotion des AGR à travers des micros réseaux d’électrification rurale et micros réseaux d’adduction d’eau potable et de transformation et de valorisation de produits alimentaires; (vi) L’émergence des associations de femmes organisées autour de la gestion des plates-formes et leur participation à la vie publique, etc.
* *Echecs, faiblesses et insuffisances internes* : (i) Les faiblesse liées au portage institutionnel du Programme et la non appropriation du cadre institutionnel de mise en œuvre du Programme; (ii) Le décalage souvent trop important entre la fin d’une phase et le démarrage d’une autre (perte en ressources humaines formées, perte également de l’élan obtenu après une phase bien réussie) ; (iii) Les difficultés relatives à la mobilisation de la contribution financière de l’Etat ; (iv) Le retard enregistré souvent dans la mise à disposition par le PNUD des fonds pour le financement des PTFM ; (v) les difficultés techniques au niveau des moteurs, liées notamment à l’utilisation combinée du gasoil, d’huile de jatropha et du biogaz pour un même moteur ; (vi) La faiblesse dans la gestion communautaire et le suivi de certaines plates-formes multifonctionnelles par l’association des femmes ; (vii) La non disponibilité de statistique sur les PTFM existantes dans les communes au niveau de la mairie ; (viii) L’arrêt systématique de la majorité des PTFM depuis 5 mois pour certaines à plus 2 ans pour d’autres, lié notamment à l’inadaptation du support du moteur, aux pannes fréquentes du moteur, à la mauvaise gestion, etc.), etc.
* *Opportunités et potentialités externes* : (i) L’existence d’un environnement institutionnel et politique réceptif et favorable en conformité avec la Politique de décentralisation et de régionalisation, la Politique Nationale Genre, le Cadre stratégique pour la croissance économique et le développement durable(CREDD), etc. ; (ii) L’existence du programme régional PTFM et du Programme National de Développement des Plateformes Multifonctionnelles pour La Lutte contre La Pauvreté 2017-2021 (PRODOC2017-2021) ; (iii) L’existence d’un projet de Plan décennal de développement de l’autonomisation de l’enfant, de la femme et de la famille (PDDAFEF 2020-2029) ; (iv) L’implication des organisations communautaires dans les activités des PTFM (promoteurs économiques privés ; réseau d’artisans et de commerçants, etc.) ; (v) L’engagement de l’Etat pour la couverture des besoins en électricité et eau potable (Lettre de politique sectorielle de l'électricité et de l'eau potable du 10 novembre 1999, actualisée) ; (vi) Présence de services techniques déconcentrés des ministères concernés au niveau déconcentré et décentralisé (régional, local, communal) ; (vii) L’engagement des PTF en faveur de la promotion des PTFM (PNUD, etc.) ; (viii) L’existence d’une planification du développement local à travers les PDESC et le principe de la maîtrise d’ouvrage ; L’engagement de la communauté internationale en faveur de l’énergie propre pour tous ; Etc.
* Obstacles, contraintes et menaces externes : (i) La faible volonté politique de l’Etat en faveur des PTFM ; (ii) La trop grande dépendance du programme des financements extérieurs ; (iii) L’instabilité politique et la menace sécuritaire au Mali ; (iv) Le faible engagement des Collectivités Territoriales (CT) ; (v) Les lourdeurs liées au processus de décisions au niveau du gouvernement ; (vi) Le conflit de leadership *institutionnel* vis-à-vis du programme au niveau du gouvernement ; (vii) Les limites des capacités techniques et technologiques par rapport aux PTFM ; (viii) Les limites dans les capacités de la maitrise d’ouvrage ; (ix) Le retard dans le transfert des ressources de l’Etat aux Collectivités Territoriales (CT) ; (x) La prolifération de moulins privés ; (xi) La non effectivité de la déconcentration des services techniques (région, cercle et commune).

*De la définition de scénarii de montage institutionnel et de mécanismes financiers appropriés pour la pérennisation du concept PTFM et de l’entreprenariat féminin :*

Au vu de la comparaison des forces et des faiblesses des deux options institutionnelles envisagées, l’Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial (EPIC) ou l’Etablissement Public à caractère Administratif (EPA) (tableau n° 21), l’option institutionnelle la plus pertinente retenue pour la définition d’un cadre institutionnel approprié de pérennisation des plates-formes multifonctionnelles, est celle de la création d’une « Agence Nationale d’Autonomisation de la Femme (ANAF) », Etablissement Public à caractère Administratif (EPA) crée par la loi 90-110. En tant que EPA, l’ANAF est dotée de la personnalité morale et de l’autonomie financière. Dans cette optique, l’ancrage institutionnel d’exécution de l’Agence est assuré par Ministère de la Promotion de la Femme, de l’Enfant et de la Famille (MPFEF), conformément aux modalités du décret n° 2016-0066/P-RM.L’Agence bénéficiera d’un appui technique et financier qui sera réparti entre le Gouvernement, les bénéficiaires et les partenaires techniques et financiers internationaux et nationaux.

A la lumière de cette définition, les orientations stratégiques du nouveau cadre institutionnel, en termes de vision, mission et objectifs, sont les suivantes :

Vision : Poursuivre l’amélioration des conditions de vie des populations ainsi que la consolidation de la paix et de la sécurité au Mali, à travers la mise à l’échelle des Plates-formes multifonctionnelles dans une perspective d’accélération de la promotion de la femme et du développement social et local, à l’horizon 2030.

Mission de l’ANAF : Assurer la coordination et le développement de l’ensemble des opportunités économiques concourant à l’autonomisation économique de la femme dans une optique d’amélioration des conditions de vie des populations en milieu rural et périurbain au Mali.

Objectif général : Améliorer les conditions de vie des populations en milieu rural et périurbain au Mali, notamment celles de la femme et de l’enfant, par la consolidation et le développement des PTFM et leur mise en cohérence avec les autres interventions en matière de réduction de la pauvreté dans le cadre de l’autonomisation économique de la femme.

Objectifs spécifiques :

* Réhabiliter les PTFM installées au cours des phases précédentes en vue de leur opérationnalisation et leur pérennisation ;
* Capitaliser les acquis méthodologiques, techniques et pédagogiques des phases antérieures en vue de leur diffusion et leur mise à l’échelle ;
* Exploiter de façon optimale 5 000 nouvelles PTFM installées dans les zones rurales et périurbaines pour l’allègement des travaux des femmes, la transformation des produits agricoles, l’accès à l’électricité et à l’eau potable et le développement de micro entreprises génératrices d’emplois et de revenus ;
* Poursuivre le processus d’installation et d’exploitation des PTFM au Mali, avec des impacts tangibles sur les groupes cibles bénéficiaires de l’action et sur l’environnement aux niveaux national et régional ;
* Mobiliser les partenaires techniques et financiers autour de l’ANAF ;
* Créer la synergie entre l’ANAF etles autres programmes d’autonomisation économique de la femme.

*De l’élaboration d’avant-projets de textes relatifs au montage institutionnel de l’ANAF* : Pour ce résultat, nous invitons le lecteur à se référer aux pages 62-63 et 64-65 décrivant respectivement, le projet de loi et le projet de décret relatif au montage institutionnel.

*Des recommandations ou pistes d’orientations stratégiques :* Elles portent sur trois axes d’orientations stratégiques essentielles : (i) le renforcement du cadre juridique et réglementaire, (ii) le développement du cadre politique et institutionnel, et (iii) le renforcement du cadre organisationnel et opérationnel de renforcement des capacités de l’Agence.

*Axe d’orientation stratégique1 : Renforcement du cadre juridique et réglementaire de l’ANAF :*

* Doter l’ANAF de textes juridiques appropriés en vue de créer un environnement politique, législatif et réglementaire réceptif et favorable à la promotion des PTFM au Mali et aux actions d’autonomisation économique de la Femme ;
* Valoriser les dynamiques juridiques et réglementaires portées par les initiatives stratégiques internationales, régionales et sous-régionales en matière de promotion des PTFM et de l’autonomisation économique de la Femme, afin d’en tirer suffisamment profit.

*Axe d’orientation stratégique2 : Développement du cadre politique et institutionnel de l’ANAF :*

* Renforcer le leadership de l’Etat, garant de la mise en œuvre de la Politique Nationale Genre à travers, notamment la promotion des PTFM et de l’autonomisation économique de la Femme;
* Opérationnaliser les mécanismes de financement où l’Etat Malien détient le leadership dans la mise en œuvre de l’ANAF;
* Mettre en cohérence la multitude de politiques sectorielles, de stratégies, de programmes et de projets en lien avec la nouvelle Agence (ex. Projet Karité, FAFE, etc.) ;
* Renforcer et consolider les accords de paix, de réconciliation nationale et de sécurité sans lesquels il ne saurait avoir de développement économique, social équitable et durable;
* Adopter une approche territoriale dans la stratégie d’extension et de mise à l’échelle des PTFM ;
* Renforcer les stratégies de renforcement de la gouvernance communautaire locale du réseau ANAF ;
* Développer et renforcer les rapports de partenariat entre les différents acteurs et actrices stratégiques parties prenantes à l’ANAF, en vue d’assurer une meilleure articulation entre eux ;
* Renforcer le processus de décentralisation/déconcentration en vue d’accompagner de façon efficace des projets mis en œuvre par l’ANAF;
* Inscrire annuellement sur les budgets régionaux, locaux et communaux des CT, une ligne de financement d’actions directes en faveur de l’ANAF;
* Renforcer le dialogue politique Etat-Collectivités-Partenaires publics-Privés en faveur de l’ANAF.

*Axe d’orientation stratégique3 : Renforcement du cadre organisationnel et opérationnel de renforcement des capacités de l’ANAF :*

* Assurer la stabilité de l’ancrage institutionnel de l’ANAF en vue de garantir la durabilité de ses missions et fonctions ;
* Renforcer le leadership et les capacités techniques opérationnelles de l’ANAF en matière de pilotage, de coordination et de suivi-évaluation des interventions des PTFM;
* Adapter l’organigramme de l’ANAF avec l’architecture du PRODOC en articulation avec le Plan décennal 2020 – 2030 du MPFEF;
* Améliorer les capacités techniques opérationnelles locales de l’ANAF par la déconcentration de ses missions de pilotage, de coordination et de suivi des interventions au niveau territorial (création d’organes ou points focaux aux niveaux régional, local, communal et communautaire) ;
* Doter l’ANAF d’une base de données intégrées et fiables assortie d’un système de suivi évaluation ;
* Doter l’ANAF de procédures de gestion administratives, financières et comptables ;
* Améliorer la qualité et le nombre des ressources humaines de l’ANAF par la création d’un profil de personnel spécialisé et sensible au genre ;
* Instituer à l’intention du personnel de l’ANAF, un programme de renforcement des capacités techniques assorti de plan de formation, de plan de carrière, de programmes de voyages d’études et d’échanges d’expériences dans les pays de la sous-région (Sénégal, Burkina, Niger, etc.) ;
* Elaborer un plan stratégique de mobilisation des ressources de l’ANAF, en vue de réduire sa trop forte dépendance financière des PTF, et promouvoir une gouvernance financière plus transparente ;
* Elaborer à l’intention du personnel, des bénéficiaires et des partenaires, un plan de communication stratégique interne et externe pour promouvoir l’information, la sensibilisation et la communication sur au sein de l’ANAF;
* Renforcer les capacités techniques des services techniques à assurer leurs missions d’appui-conseil, de suivi-évaluation et de contrôle systématique du réseau des projets de l’ANAF;
* Renforcer les capacités organisationnelles du réseau des femmes et des jeunes intervenants dans le réseau des projets de l’ANAF ;
* Promouvoir des mesures efficaces visant à atténuer les effets/impacts des pesanteurs socioculturelles susceptibles d’affecter négativement la mise en œuvre des interventions de l’ANAF.

# SIGLES ET ABREVIATIONS :

|  |  |
| --- | --- |
| **AGR :** | Activités Génératrices de Revenu |
| **AEDD :** | Agence de l’Environnement et du Développement durable |
| **AEN :** | Aide de l’Eglise Norvégienne |
| **AGETIER :** | Agence pour la Gestion et l’Exécution des Travaux d’Infrastructures et d’Equipements Ruraux |
| **AMADER :** | Agence Malienne pour le Développement de l'Energie Domestique et l'Electrification Rurale |
| **ANICT :** | Agence Nationale d’Investissement des Collectivités Territoriales |
| **ASSADDEC** | Association Sahélienne d’Appui au Développement Décentralisé |
| **CAC :** | Cellules d’Appui Conseils |
| **CEDEAO :** | Communauté des Etats de l’Afrique de l’Ouest |
| **CFG :** | Comité féminin de gestion |
| **CREDD :** | Cadre Stratégique pour la Relance Economique et le Développement Durable |
| **CSCRP :** | Cadre Stratégique pour la Croissance et la Réduction de la Pauvreté |
| **CT :** | Collectivités Territoriales |
| **DI :** | Développement Institutionnel |
| **DIRO :** | Développement Institutionnel et Renforcement Organisationnel |
| **DRPFEF :** | Directions Régionale de la Promotion de la Femme, de l’Enfant et de la Famille |
| **EPA :** | Etablissements Publics à caractère Administratif |
| **EPIC :** | Etablissements Publics à caractère Industriel et Commercial |
| **FAFPA :** | Fonds d’Appui à la Formation Professionnelle et Apprentissage |
| **FIDA :** | Fonds International pour le Développement Agricole |
| **FNACT :** | Fonds National d’Appui aux Collectivités Territoriales |
| **GIE :** | Groupement d’Intérêt Economique |
| **IEC :** | Information- Education-Communication |
| **MPFEF :** | Ministère de la Promotion de la Femme, de l’Enfant et de la Famille |
| **OCB :** | Organisation Communautaire de Base |
| **ODD :** | Objectifs pour le Développement Durable |
| **OMD :** | Objectifs du Millénaire pour le Développement |
| **ONG :** | Organisation Non Gouvernementale |
| **AMADE :** | Association Malienne pour le Développement |
| **ONUDI :** | Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel |
| **PAG :** | Programme d’Actions du Gouvernement |
| **PDDAFEF :** | Plan décennal de développement de l’autonomisation de l’enfant, de la femme et de la famille |
| **PDESC :** | Plans de Développement Sociaux et Economiques Communautaires |
| **PNG :** | Politique Nationale Genre |
| **PN-PTFM :** | Programme National des Plates-formes multifonctionnelles |
| **PNUD :** | Programme des Nations Unies pour le Développement |
| **PPTE :** | Pays Pauvres et Très Endettés |
| **PRODOC :** | Document de Projet |
| **PTF :** | Partenaire Technique et Financier |
| **RC :** | Renforcement des Capacités |
| **RO :** | Renforcement organisationnel |
| **SEPO :** | Succès/Echecs-Potentialités/Obstacles |

# TABLEAUX ET GRAPHIQUES :

[Tableau n° 1: Relatif à l’analyse du profil historique des phases antérieures des PTFM 4](#_Toc509668097)

[Tableau n° 2 : Répartition des plates-formes réalisées par phase 4](#_Toc509668098)

[Tableau n° 3 : Relatif à l’analyse des facteurs et leur impact sur le PN-PTFM : 4](#_Toc509668099)

[Tableau n° 4 : Relatif à l’analyse des acteurs institutionnels et leur impact sur le PN-PTFM : 4](#_Toc509668100)

[Tableau n° 5 : Faiblesses liées à la mission : 4](#_Toc509668101)

[Tableau n° 6 : Faiblesses liées aux ressources humaines : 4](#_Toc509668102)

[Tableau n° 7 : Faiblesses liées aux ressources financières : 4](#_Toc509668103)

[Tableau n° 8 : Faiblesses liées aux ressources matérielles : 4](#_Toc509668104)

[Tableau n° 9 : Faiblesses liées aux produits et services : 4](#_Toc509668105)

[Tableau n° 10 : Faiblesses liées à la structure organisationnelle : 4](#_Toc509668106)

[Tableau n° 11 : Faiblesses liées au style de gestion/management du leadership : 4](#_Toc509668107)

[Tableau n° 12 : Faiblesses liées à la stratégie : 4](#_Toc509668108)

[Tableau n° 13 : Faiblesses liées aux systèmes et processus : 4](#_Toc509668109)

[Tableau n° 14 : Faiblesses liées au système de communication externe : 4](#_Toc509668110)

[Tableau n° 15 : Faiblesses liées au système de communication interne: 4](#_Toc509668111)

[Tableau n° 16 : Faiblesses liées à la gestion du personnel : 4](#_Toc509668112)

[Tableau n° 17 : Faiblesses liées à la culture et au climat social : 4](#_Toc509668113)

[Tableau n° 18 : Relatif à la synthèse générale de l’analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces : 4](#_Toc509668114)

[Tableau n° 19 : Relatif à la synthèse des recommandations pour l’amélioration du fonctionnement externe et interne du PN-PTFM : 4](#_Toc509668115)

[Tableau n° 20 : Axes d’orientation pour l’amélioration du cadre institutionnel, la structure organisationnelle et opérationnelle du programme PTFM 4](#_Toc509668116)

[Tableau n° 21 : Relatif à l’analyse des options de montage institutionnel envisageables 4](#_Toc509668117)

[Tableau n° 22 : Relatif à l’analyse de quelques expériences d’agences nationales maliennes : AMADER, AEDD, ANICT 4](#_Toc509668118)

[Tableau n° 23 : Avantages et inconvénients de la création d’une ANAF pour la plate-forme multifonctionnelle et le programme karité 4](#_Toc509668119)

[Tableau n° 24 : Acteurs clés de l’ANAF et leurs rôles : 4](#_Toc509668120)

[Figure 1 : Répartition des plates-formes réalisées par phase. 4](#_Toc509668080)

[Figure 2 : Projet d’organigramme ANAF : 4](#_Toc509668081)

[Figure 3 : Schéma institutionnel de l’ANAF 4](#_Toc509668082)

# Liste des photos :

[Photo n° 1 : Pompe à eau à côté de la PTFM à Coulibalibougou/Kaboila/Sikasso 1](#_Toc508726521)

[Photo n° 2 : Moulin et alternateur à Kondogola/Cinzana/Ségou 4](file:///C:\Users\Dr%20SIDIBE\Desktop\RAPPORT%20PROVISOIRE_%20PTFM%20Version%20provisoire%20%2013_03_18.docx#_Toc508726522)

[Photo n° 3 : Abri de la PTFM de Dongorola. 4](file:///C:\Users\Dr%20SIDIBE\Desktop\RAPPORT%20PROVISOIRE_%20PTFM%20Version%20provisoire%20%2013_03_18.docx#_Toc508726523)

[Photo n° 4 : Meunier montrant le support du moteur à Dongorola 4](file:///C:\Users\Dr%20SIDIBE\Desktop\RAPPORT%20PROVISOIRE_%20PTFM%20Version%20provisoire%20%2013_03_18.docx#_Toc508726524)

[Photo n° 5 : Kiosque à Congélateur de la PTFM/Coulibalibougou 4](file:///C:\Users\Dr%20SIDIBE\Desktop\RAPPORT%20PROVISOIRE_%20PTFM%20Version%20provisoire%20%2013_03_18.docx#_Toc508726525)

[Photo n° 6 : Panneau solaire PTFM à Coulibalibougou. 4](file:///C:\Users\Dr%20SIDIBE\Desktop\RAPPORT%20PROVISOIRE_%20PTFM%20Version%20provisoire%20%2013_03_18.docx#_Toc508726526)

[Photo n° 7 : Abri PTFM à Kondogola 4](file:///C:\Users\Dr%20SIDIBE\Desktop\RAPPORT%20PROVISOIRE_%20PTFM%20Version%20provisoire%20%2013_03_18.docx#_Toc508726527)

# INTRODUCTION :

Commanditée, par le Programme des Nations Unies pour leDéveloppement (PNUD) en collaboration avec le Ministère de la Promotion de la Femme, de l’Enfant et de la Famille (MPFEF), cette étude a pour objet de contribuer à la définition d’un cadre institutionnel approprié pour la pérennisation des plates-formes multifonctionnelles dans l’optique de l’autonomisation économique et de l’épanouissement de la femme et de l’Enfant.

La recherche d’un tel cadre traduit la volonté politique du Gouvernement de promouvoir l’autonomisation économique et l’épanouissement de la femme et de l’Enfant, à travers notamment l’adoption du décret N° 2016-0066/P-RM relatif à l’ancrage institutionnel du PN-PTMF, du PRODOC 2017 – 2021 et son articulation avec le Plan décennal 2020 – 2030 du MPFEF.

Le Programme National des Plates-formes multifonctionnelles (PN-PTFM) s’inscrit dans le cadre de la lutte contre la pauvreté au Mali, conformément à la vision et aux orientations stratégiques du Cadre Stratégique pour la Relance Economique et le Développement Durable CREDD (2016-2018), en développant de l’offre énergétique en milieu rural pour la transformation des produits agricoles, une activité traditionnellement réservée aux femmes.

Ce rapport constitue le troisième temps fort du processus d’analyse, après la préparation et la validation de la note conceptuelle d’orientation et de cadrage, les opérations de collecte des informations au niveau central à Bamako et sur le terrainà partir d’un échantillonnage raisonné. Il est organisé selon trois parties essentielles :

* Première partie : Analyse du contexte institutionnel général du PN-PTFM au Mali
* Deuxième partie : Démarche méthodologique utilisée
* Troisième partie : Principaux résultats de l’étude

****

Photo n° 2 : Moulin et alternateur à Kondogola/Cinzana/Ségou

# Première partie : ANALYSE DU CONTEXTE INSTITUTIONNEL GENERAL DU PN-PTFM AU MALI

Cette première partie, après le rappel du contexte institutionnel général, aborde les aspects relatifs à la politique malienne des PTFM.Elle est organiséeautour de deux chapitres :

* Chapitre 1 : Le rappel du contexte institutionnel général, des objectifs, des résultats attendus et des cibles de l’analyse ;
* Chapitre 2 : La politique malienne de promotion des PTFM et de l’autonomisation de la femme.

# Chapitre 1 : RAPPEL DU CONTEXTE ET DES OBJECTIFSDE LA MISSION

## 1.1 Contexte et justification :

Initié au Mali dans les années 1990, avec le soutien de l’ONUDI, du FIDA et du PNUD, le Programme National Plates-formes Multifonctionnelles (PN-PTFM) s’inscrit dans un contexte plus vaste, celui de la lutte contre la pauvreté et les formes d’exclusions sociales. Elle découle de la Constitution du Mali (1991), de la Politique Nationale Genre (PNG) adoptée en 2010 qui vise, entre autres, l’accroissement de la contribution des femmes au développement économique et social[[1]](#footnote-2), du Décret N° 2016-0066/P-RM relatif aux PTMF,du Cadre Stratégique pour la Relance Economique et le Développement Durable (CREDD, 2016-2018),de l’Accord relatif à la consolidation de la paix et à l’accompagnement des populations en général et de celles affectées par la crise sociopolitique et sécuritaire en particulier. Elle est également conforme à l’ODD N°05 de l’agenda 2030 des nations Unies.

Le CREDD, faut-il le rappeler, est le cadre de référence pour la conception, la mise en œuvre et le suivi des différentes politiques et stratégies de développement, tant au niveau national que sectoriel.

**Encadre n°1 :** Objectif du CREDD

L’objectif global du CREDD est de rendre possible la perspective de l’atteinte des ODD d’ici 2030, en se fondant sur les potentialités et les capacités de résilience pour promouvoir un développement inclusif en faveur de la réduction de la pauvreté et des inégalités dans un Mali apaisé et uni. La stratégie se décline entre autres en 3 axes stratégiques : l’Axe stratégique 1 concerne « la Croissance économique inclusive et durable ». Il se décompose en 4 domaines prioritaires : (i) Développement rural et sécurité alimentaire, (ii) Protection de l’Environnement, (iii) Développement des Infrastructures, et (iv) Autres secteurs porteurs de croissance ; l’Axe stratégique 2 concerne « l’Accès aux services sociaux de base ». Il s’articule autour de 3 domaines prioritaires : (i) le Développement des compétences (Education, Alphabétisation, Emploi et Formation Professionnelle), (ii) le Développement des services sociaux de base (Santé, Eau, Assainissement, Urbanisme-Habitat), et (iii) le Développement social, Actions Humanitaires et Solidarité ; l’Axe stratégique 3 concerne le « Développement institutionnel et la gouvernance ». Il se décompose en 3 domaines prioritaires : (i) Transparence et coordination des politiques, (ii) Développement Institutionnel (dont Justice, Décentralisation, etc.), (iii) Relations Internationales.

Le PN-PTFM, de par sa nature et ses axes stratégiques directs et transversaux d’interventions, repose sur une approche multidimensionnelle et multisectorielle de réduction de la pauvreté en développant de l’offre énergétique en milieu rural. L’énergie ainsi produite sert essentiellement à la transformation des produits agricoles, une activité traditionnellement réservée aux femmes, en conformité avec la Politique Nationale Genre (PNG).

Le PN-PTFM s’inspire également du processus de décentralisation et de régionalisation en cours.Ce processus vise les objectifs suivants :

* l’approfondissement du processus démocratique qui repositionne formellement la société civile et l’État dans leurs responsabilités et rôles respectifs ;
* la promotion du développement régional et local, en favorisant l’émergence d’initiatives au niveau des différents acteurs de la société civile et l’avènement d’un développement maîtrisé par les populations elles-mêmes ;
* la refondation de l’administration publique autour de ses missions régaliennes.

Sur le plan politique, la décentralisation permet la prise en charge par les populations de la gestion de leurs propres affaires. Cela implique un transfert de pouvoir à des organes élus et un redimensionnement de l’appareil d’État, la responsabilisation des populations se faisant à travers une définition claire des compétences et des moyens d’action des Collectivités Territoriales (CT).

Le PN-PTFM est enfin conforme à l’esprit de la Déclaration de Paris, en particulier, pour ce qui concerne l’appropriation nationale et l’utilisation des programmes nationaux.

Au regard de ce qui précède, la question de l’architecture institutionnelle du PN-PTFM, tant du point de vue de la gouvernance que des modalités de gestion des ressources mobilisées, demeure un sujet de préoccupation pour le Gouvernement et ses partenaires techniques et financiers.

C’est dans ce cadre que se situe la présente étude, qui a notamment pour objet la définition d’un cadre institutionnel approprié pour la pérennisation des plates-formes multifonctionnelles, dans une optique d’autonomisation économique et d’épanouissement de la femme et de l’Enfant.

L’analyse diagnostique complète de l’évolution du contexte institutionnel (externe et interne) des phases antérieures, nous amène à nous poser les questions de base suivantes,définies dans les TdR :

* Comment satisfaire à toutes les attentes et demandes exprimées dans plus de 5 000 localités sans perdre en efficacité et en efficience ?
* Quel accompagnement institutionnel, technique, organisationnel, méthodologique et quels montages/mécanismes financiers pour prendre en charge cet engouement ?
* Peut-on envisager un mécanisme institutionnel holistique de développement de l’entreprenariat féminin pour le compte du MPFEF ?
* Le mécanisme institutionnel favoriserait- il une approche globale de développement de l’entreprenariat féminin tenant compte de l’expérience du Ministère en matière d’appui à l’autonomisation économique de la femme ?

## 1.2 Objectifs et résultats attendus de la mission :

### 1.2.1 Objectifs de la mission :

L’objectif général de l’étude est de contribuer à la définition d’un cadre institutionnel approprié pour la pérennisation des plates-formes multifonctionnelles dans l’optique de l’autonomisation économique et de l’épanouissement de la femme et de l’Enfant.

De façon plus spécifique, il s’agit notamment :

* D’établir un diagnostic complet du fonctionnement des cadres institutionnels, mécanismes organisationnels, de coordination et de montage financier des phases antérieures ;
* D’identifier et analyser les acquis, forces, faiblesses et contraintes des dispositifs institutionnels et mécanismes financiers des phases antérieures ;
* D’analyser les dispositifs de coordination et de suivi évaluation des phases antérieures ;
* De dégager, à partir des analyses des propositions de pistes à suivre ou des orientations possibles pour permettre une pérennisation des plates-formes multifonctionnelles et du dispositif intégré de gestion et de mise en œuvre des stratégies d’entreprenariat féminin.

### 1.2.2 Résultats et produits attendus de la mission :

Au terme de cette étude, il est attendu les résultats suivants :

* Un rapport global sur l’analyse des cadres institutionnels, des mécanismes organisationnels et des mécanismes financiers des phases antérieures ;
* Des scénarii de montage institutionnel et de mécanismes financiers appropriés pour la pérennisation du concept PTFM et de l’entreprenariat féminin;
* Des avants projets de texte relatifs au montage institutionnel approprié (éventuellement avant-projet de loi, décret et note de présentation) pour l’autonomisation économique des femmes;
* Des recommandations pertinentes avec des pistes de solutions.

De ces résultats, il est égalementattendu les produits ci-après :

* Une note conceptuelle définissant de façon précise la méthodologie, le plan de travail et son calendrier prévisionnel et les livrables de la mission;
* Un rapport global sur l’analyse des cadres institutionnels, des mécanismes organisationnels et des mécanismes financiers des phases antérieures ;
* Un rapport provisoire à soumettre à l’appréciation et aux observations du comité de pilotage du programme ;
* Un rapport final intégrant les observations et propositions d’amélioration formulées par les participants.

## 1.3 Cibles de l’analyse :

En fonction de la réalité actuelle du terrain, toutes les structures cibles de l’analyse définies par les TdR n’ont pas pu être rencontrées. Cependant, un nombre important de ces structures ont été interviewées. Pour les usagers, clients et bénéficiaires, il s’agit entre autres des communautés villageoises, des Collectivités territoriales et des promoteurs économiques privés. En ce qui concerne les partenaires techniques de collaboration, ce sont les Ministères et Directions techniques parties prenantes tels que (Primature, MPFEF, Ministère du Développement local, ainsi qu’un certain nombre d’Agences spécialisées (AMADER, AEDD, ANICT). Notons que le MPFEFet le PNUD, étant les commanditaires de cette étude, ont été rencontrés plusieurs fois. En plus de ces acteurs, le personnel du PN-PTFM et le SG du MPFEF ont participé, pratiquement, ~~a~~ux activités du processus d’analyse. (Cf. liste complète des interviewés en annexe).

# Chapitre 2 : POLITIQUE MALIENNE DE PROMOTION DES PTFM ET D’AUTONOMISATION DE LA FEMME

## 2.1Qu’est-ce qu’une plate-forme multifonctionnelle ?

La plate-forme multifonctionnelle (PTFM), en principe est constituée d’un moteur diesel indien de marque LISTER. Ce moteur offre une puissance totale de 08 à 12 CV (Chevaux vapeurs). La PTFM est une source d’énergie qui permet d’actionner différents équipements : moulins, décortiqueuses, alternateurs multi-courant, chargeurs de batteries, postes de soudure, réseau d’eau et réseau d’électricité.

La plate-forme est offerte sous différentes configurations présentées sous forme de 3 modules :~~(~~1- module de base (moteur, moulin, décortiqueuse) ; 2- module à option (poste à souder, 2ème moulin pour broyage ou tout autre équipement additionnel) ; 3- module réseau (réseau eau ou réseau éclairage ou réseau eau et électricité). Le module de base permet d’exploiter des équipements tels un moulin, une décortiqueuse, un chargeur de batterie et un poste de soudure. Le module « électrique » comprend à la fois les équipements du module de base plus l’exploitation d’un réseau d’éclairage (avec au moins 125 ampoules). Quant au module « eau », en plus des équipements du module de base, il permet d’exploiter un réseau d’adduction d’eau comprenant au moins 3 borne fontaines et un château d’eau pour le stockage de l’eau pompée[[2]](#footnote-3).

## 2.2La politique malienne des PTFM et sa problématique  de mise en œuvre et d’autonomisation de la femme :

Selon une étude de Sèdégbé Corrine EZIN[[3]](#footnote-4), le manque de temps et l’absence d’une source d’énergie adéquate sont des causes auparavant méconnues de la pauvreté touchant les femmes et ayant également des retombées directes sur l’ensemble de la communauté (hommes et enfants). Dans ce contexte, le PNUD et le gouvernement malien ont proposé le projet de la plate-forme multifonctionnelle (PTFM), comme une solution à la réduction simultanée de la pauvreté monétaire et énergétique touchant particulièrement les femmes.

Ainsi, initié au Mali dans les années 1990, avec le soutien du PNUD, le programme plate -formes multifonctionnelles (PTFM) vise à lutter contre la pauvreté en développant l’offre énergétique en milieu rural. L’énergie fournie par un moteur diesel sert essentiellement à transformer les produits agricoles, activité traditionnellement réservée aux femmes.

Le gain de temps qui découle de l’installation des PTFM provient de l’accomplissement des activités suivantes : l’approvisionnement en eau, la mouture et le décorticage. En effet, pour assurer la consommation journalière de l’eau, tous les jours, avant l’installation de la PTFM, les femmes et les jeunes filles du village étaient obligées de se lever très tôt le matin pour parcourir des kilomètres à la recherche d’eau. Rappelons que le module « eau », en plus des équipements du module de base, permet d’exploiter un réseau d’adduction d’eau comprenant des bornes fontaines et un château d’eau pour le stockage de l’eau pompée[[4]](#footnote-5). Grâce à ce module, le temps épargné par les femmes est en moyenne de 6 heures par semaine, selon certaines études.

Après une phase pilote de deux ans, le projet a été reconduit en 1999 dans 4 régions du Mali. Ce sont : Ségou, Sikasso, Mopti et Koulikororo.

L’utilisation de la plateforme vise, avant tout, à permettre aux femmes de réduire le temps consacré à la mouture et au décorticage des céréales destinées à la consommation du ménage et la pénibilité de ce travail. Elle doit aussi permettre d’accroitre la productivité du travail des femmes dans les activités de transformation agroalimentaire qui constituent leurs principales sources de revenu et de diversifier leurs gains à travers le développement de nouvelles activités génératrices de revenu (AGR). Elle offre enfin, l’opportunité aux femmes de s’adonner à des activités sociales dans le village et de se consacrer davantage à l’éducation et au soin des enfants. Toute chose qui concourt à une amélioration du bien-être des femmes ainsi que des jeunes filles, généralement associées aux travaux domestiques.

Dans chaque village où elle est implantée, la PTFM est gérée par un Comité féminin de gestion (CFG) qui initie le processus d’acquisition et en assure une part du financement. Concernant la maintenance et l’approvisionnement en pièces détachées, la PTFM est essentiellement composée d’équipements disponibles localement et est assemblée, installée et entretenue par des artisans privés. Les pièces détachées sont fournies par le secteur privé local aux coûts du marché.

L’installation de la plate-forme fait appel à une contribution financière importante de la part du gouvernement malien et de la population rurale bénéficiaire. Toutefois, il importe de souligner, que malgré cette contribution de l’Etat, le souci premier de ce financement n’est ni la maximisation des revenus fiscaux pour le gouvernement, ni la rentabilité financière pour les bénéficiaires. Le gouvernement est plutôt un agent économique ayant comme mandat, la lutte contre la pauvreté en promouvant l’autonomisation des femmes et l’amélioration du bien-être de la communauté villageoise. Quant à la contribution financière de la population, c’est une façon de créer une véritable implication des bénéficiaires à un projet visant l’amélioration de leur bien-être.

C’est certainement pour ces raisons, qu’au Mali, Les effets économiques du programme PTFM qui a plus de 20 ans d’existence, n’ont pas fait l’objet d’une évaluation rigoureuse. Le programme se développe sous forme de projets d’une durée de 5 ans. Les enquêtes ont révélé beaucoup d’insuffisances dans la réalisation de ces projets dont les plus significatives sont les suivantes :

* Le retard dans le démarrage du projet ;
* La rupture de financement au cours de la mise en œuvre du projet ;
* L’absence de suivi-évaluation des PTFM par des Cellules d’Appui Conseil(CAC), suite au passage au programme de 1500 PTFM ;
* L’inadaptation de certains équipements provoquant des pannes fréquentes et l’augmentation des coûts des charges de fonctionnement ;
* L’installation de modules solaires à faible capacité au regard des besoins réels des PTFM et sans un accompagnement adéquat en termes de formation des bénéficiaires ;
* La livraison des équipements incomplets ;
* L’installation des PTFM en dehors des procédures normales (désir d’un mécène ou financement d’un partenaire) sans aucune étude réelle de faisabilité et sans la préparation préalable des bénéficiaires ;
* La mauvaise organisation et gestion des PTFM par les groupements des femmes bénéficiaires ;
* La faible implication des collectivités et des services techniques déconcentrés dans le Programme PTFM ;
* La faiblesse dans la gestion communautaire des PTFM ;
* L’absence d’une réelle coordination entre les différents acteurs parties prenantes des PTFM.

Toutes choses qui expliquent, qu’au moment du passage de notre équipe sur le terrain et suite aux entretiens avec les usagers, le constat général fait état de l’arrêt de la presque totalité des PTFM mises en place par le Programme National des PTFM.

Notre équipe a retenu également que la gestion communautaire des PTFM porte en elle un certain nombre d’insuffisances au nombre desquelles, il convient de retenir :

* Le faible leadership des premières responsables des groupements des femmes. En effet, dans presque toutes les plates-formes visitées, après les premiers moments d’euphorie, seules quelques éléments de l’équipe d’exploitation s’arrogent le droit de gérer l’installation à leur guise. Il va sans dire qu’une telle gestion s’écarte des principes de bonne gouvernance et ne permet pas l’atteinte des principaux objectifs des PTFM.
* La plate-forme n’a pas un réel porteur et n’est non plus considérée comme un outil de développement communautaire, mais plutôt comme un gagne-pain pour quelques-uns.

Notre équipe reste convaincue de l’utilité des plates-formes comme outil de développement local, mais pense que la forme de gestion communautaire actuelle est peu adaptée.

Il serait beaucoup plus opportun de faire évoluer la gestion communautaire vers une gestion type entreprise privée (ce n’est pas la participation à la gestion communautaire des PTFM qui assure l’autonomisation économique de la femme, mais plutôt les effets économiques découlant de la performance et la pérennisation des PTFM sur la communauté).

En effet, l’option d’entreprise privée peut offrir des opportunités de création d’emploi et de développement local dans un souci de préservation de l’outil plate-forme et du développement et diversification des produits.

****

Photo n° 3 : Abri de la PTFM de Dongorona.

Photo n° 4 : Meunier montrant le support du moteur à Dongorona

# Deuxième partie : DEMARCHE METHODOLOGIQUE

Cette deuxième partie présente la méthodologie participative adoptée pour définir le nouveau cadre institutionnel approprié,dans une perspective de pérennisation des plates-formes multifonctionnelles. Elle comprend deux chapitres :

* Chapitre 1 : Cadre conceptuel de la méthode d’analyse
* Chapitre 1 : Méthodologie adoptée et les limites de l’étude.

## 2.1 Chapitre 1 : CADRE CONCEPTUEL DE LA METHODE D’ANALYSE

Pour définir un cadre institutionnel approprié pour la pérennisation des plates-formes multifonctionnelles, dans une optique d’autonomisation économique et d’épanouissement de la femme et de l’enfant, la mission a appliqué une approche inspirée de celle du DIRO (Développement Institutionnel et Renforcement Organisationnel) couramment utilisée dans l’analyse des organisations. L’approche DIRO consiste à évaluer les capacités de d’une institution (ou organisation) à jouer son rôle et à identifier ses besoins d’appui d’une manière cohérente par rapport à des enjeux qui dépassent la simple mise à disposition de ressources, mais qui renvoient à des problématiques **d’efficacité, de pertinence et d’efficience** des politiques publiques et des processus qui s’y rattachent[[5]](#footnote-6).

### 2.2.1Définition de quelques concepts et notions clés en lien avec l’approche d’analyse DIRO :

**Institution** : C’est une organisation qui a acquis un certain degré de valeur et de stabilité et que l’on peut appeler durable.

**Organisation** : C’est un ensemble de personnes et/ou groupes de personnes qui, sur la base de règles et de procédures acceptées, s’efforce de réaliser un ou plusieurs objectifs.

**Développement Institutionnel (DI)**: C’est la création ou le renforcement d’un cadre de concertation entre des organisations pour gérer, allouer ou utiliser efficacement des ressources humaines, matérielles ou financières en vue d’atteindre des objectifs spécifiques du secteur de façon durable.

**Renforcement organisationnel (RO)** : C’est un ensemble de mesures qui vise à améliorer les performances d’une organisation, dans le but de contribuer à la réalisation des objectifs spécifiques du secteur.

**Renforcement des Capacités (RC)** : Le terme « capacités » est un concept très ambivalent, les avis divergent sur sa signification précise. Dans le cadre de la présente étude, le mot peut désigner les personnes, les institutions et les pratiques qui permettent de réaliser les objectifs de développement. La capacité engendre l’autonomie qui découle de la capacité des personnes et des institutions à opérer des choix et à poser des actes qui leur permettent de réaliser les objectifs qu’elles se sont assignées. Par conséquent, le « renforcement des capacités » est un investissement dans les ressources humaines, les institutions et les pratiques.

**Vision**: Ce concept est utilisé pour traduire le rêve sur le long terme.

**Mission**: C’est le but et la raison d’être d’une organisation, les objectifs globaux.

**Produits** : Ce sont les activités, services, programmes, résultats de l’organisation.

**Structure** : Par structure d’une organisation, on entend les différentes parties de l’organisation, la répartition des tâches, des responsabilités et de l’autorité.

**Stratégie** : Est un plan d’action sur le long terme d’une organisation pour réaliser ses objectifs avec les moyens disponibles (ressources) ; la manière selon laquelle les objectifs devront être atteints.

**Système** : le terme système renvoie à des processus de nature diverse : fonctionnement/mise en place, prise de décision, planification, suivi et évaluation, formation, choix de politique, communication et information, sensibilité à l’environnement, administration, etc.

**Personnel**: Toutes les activités, règles et prescriptions relatives à la motivation du personnel et le développement de ses capacités.

**Ressources** (humaines, financières et physiques) : C’est l’ensemble des connaissances, compétences et attitudes nécessaires pour réaliser un travail.

## 2.2 Chapitre 2 : METHODOLOGIE UTILISEE ET LIMITES :

### 2.2.1 Méthodologie adoptée :

En raison du caractère multidimensionnel et multifonctionnel du PN-PTMF, la mission a été conduite selon une démarche méthodologique *à la fois participative, analytique, rétrospective, et prospective.*

Globalement, l’étude s’est déroulée en deux temps forts distincts: à Bamako, au niveau des structures centrales et sur le terrain, auprès des structures déconcentrées et décentralisées concernées.

Cette approche méthodologique participative et holistique[[6]](#footnote-7)a comporté plusieurs phases itératives, exécutées de façons séquentielles ou parallèles.

**Première phase : Préparation de la note de cadrage en vue de la tenue de la réunion de lancement:**

Cette phase a consisté à :

* Organiser différentes réunions préliminaires d’échanges, de compréhension et d’orientation entre l’équipe des consultants et les acteurs stratégiques clés (PNUD, SG-MPFEF, PN-PTFM) autour des TdR, en vue de recueillir leurs perceptions et leurs attentes ;
* Collecter la documentation de base disponible ;
* Analyser la documentation de base collectée ;
* Adapter l’ébauche du plan de travail, comprenant notamment : les méthodologies et outils d’analyse et d’évaluation, l’échantillonnage, le planning général avec ses grandes étapes, la liste des personnes clés parties prenantes à interviewer, ainsi que l’organisation des groupes de discussion (ou focus group), des entretiens individuels et des réunions publiques d’échanges, de discussions et de restitution ;
* Elaborer une lettre d’introduction pour faciliter l’accueil des consultants auprès des structures institutionnelles ciblées ;
* Produire une note conceptuelle de cadrage et d’orientation provisoire.

**Deuxième phase : Réunion de lancement et briefing du Cabinet MPFEF pour valider la note conceptuelle de cadrage :**

Le but visé par cette réunion a consisté à :

* Présenter l’équipe des consultants aux membres du Cabinet ;
* Présenter la note conceptuelle de cadrage pour partager notre compréhension et notre approche de la mission ;
* Valider la note conceptuelle de cadrage sur la base des attentes et des orientations du processus d’analyse ;
* Déterminer le rôle des consultants ainsi que ceux incombant au Secrétariat général du MPFEF et au PN-PTFM dans cette démarche, et convenir de la manière de travailler et de collaborer ensemble,tout le long du processus d’analyse. Signalons que le PNUD n’a pas pris part à cette réunion de démarrage.

**Troisième phase :Finalisation de la note conceptuelle de cadrage et examen critique des grandes problématiques de l’analyse par les consultants :**

Cette phase a consisté à**:**

* Finaliser la note conceptuelle de cadrage et d’orientation, avec la prise en compte des observations, commentaires, contributions et nouvelles attentes ;
* Examiner les questions de base fondamentales mentionnées dans les TDR et sur lesquelles les travaux d’analyse vont porter ;
* Dresser le Profil historique du PN-PTFM à partir la reconstitution des phases antérieures ;
* Comprendre le PN-PTFM à travers son fonctionnement, ses principaux rôles (ou missions), ses grandes problématiques et ses principaux intervenants, ses activités et ses zones d’interventions ;
* Identifier le rôle principal PN-PTFM (ou mission générale) et les rôles spécifiques (en lien avec les problèmes ciblés) qu’il est nécessaire d’étudier dans le cadre de la mission. Ce premier examen de priorisation a permis de mieux cibler les composantes ou éléments essentiels dont il faut approfondir les analyses ;
* Obtenir toute la documentation disponible ;
* Identifier les difficultés éventuelles pouvant impacter la mission et en discuter avec les principaux responsables ;
* Transmettre la note conceptuelle de cadrage et d’orientation aux acteurs clés concernés (PNUD, SG-MPFEF, PN-PTFM).

**Quatrième phase : Analyse diagnostique du contexte institutionnel général du PN- PTFM :**

Cela a consisté à :

* Dessiner le paysage institutionnel actuel dans lequel se positionne le PN-PTFM : deux principaux éléments ont été étudiés : les acteurs, le rôle qu’ils accomplissent et leurs liens de collaboration dans le cadre du programme et les facteurs à travers leurs influences et impact significatifs sur le programme ;
* Identifier les opportunités et les menaces de l’environnement externe pour le PN-PTFM ;
* Faire un état des lieux de la situation évolutive des phases antérieures du PN-PTFM ;
* Produire une note de synthèse d’étape en prélude à l’entame de l’analyseorganisationnelle des composantes externes et internes du PN-PTFM.

**Cinquième phase : Analyse des composantes l’environnent externe du PN-PTFM :**

Celaa consisté à :

* Evaluer le PN-PTFM sur ses aspects organisationnels, en se focalisant sur ses composantes externes que sont : les acteurs et les facteurs (vus ci-dessus); les missions (la raison d’être) ; les ressources humaines, financières et matérielles ; les produits et services à délivrer aux usagers et bénéficiaires) ;
* Produire une note d’évaluation d’étape à partir des critères suivants : l’efficience, l’efficacité, l’impact et la légitimité.

**Sixième phase : Analyse des composantes de l’environnement interne du PN-PTFM :**

Cela a consisté à :

* Finaliser l’évaluation du programme sur ses aspects organisationnels, en se focalisant cette fois-ci sur ses composantes internes (éléments du M.I.O[[7]](#footnote-8).) que sont : le leadership ; la stratégie ; les systèmes et processus ; la structure organisationnelle ; le personnel et la culture; (en termes de forces et faiblesses) ;
* Produire une note d’évaluation d’étape du programme à partir des critères suivants : sa viabilité, son aptitude à développer des processus permettant de fournir les produits attendus par les usagers, le degré de satisfaction du personnel et du climat social ; autres critères tels que la flexibilité, la fiabilité, l’orientation client, le respect des délais, le respect de la législation, etc.

**Septième phase : Etablissement du diagnostic général à l’aide de (l’outil SEPO[[8]](#footnote-9)) et formulation des conclusions et des recommandations générales (options stratégiques) :**

Cela a consisté à :

* Dresser un diagnostic général complet des analyses externes et internes ;
* Déduire les principales conclusions et recommandations générales pour servir de lignes de force dans le renforcement des capacités ;
* Produire le rapport de diagnostic complet du PN-PTFM.

**Huitième phase :Définition de scénarii de montage institutionnel et de mécanismes financiers appropriés pour la pérennisation du concept PTFM et de l’entreprenariat féminin :**

Cela a consisté à :

* Exploiter la documentation disponible sur les EPA, EPIC, etc. ;
* Effectuer des entretiens des acteurs clés (CDI, Agences similaires) ;
* Analyser deux scénarii de montage institutionnel pour le portage du Programme PN-PTFM 2017-2021 ;
* Proposer l’option la plus appropriée pour la pérennisation des PTFM.

**Neuvième phase : Production des Avant- projets des nouveaux textes :**

Cette phase a consisté à :

* Elaborer les Avant- projets des nouveaux textes**;**
* Adopter lesAvant- projets des nouveaux textes.

**Dixième phase : Organisation d’un atelier de restitution et de validation du rapport provisoire :**

Cela a consisté à :

* Appuyer la préparation de l’organisation de l’atelier de restitution ;
* Elaborer les PPTs ;
* Présenter les principaux résultats ;
* Recueillir les observations, commentaires, amendements et contributions.

**Onzième phase : Production d’un rapport final intégrant les observations, commentaires et amendements :**

Cela a consisté à :

* Intégrer les observations, commentaires, amendements et contributions issus de l’atelier de restitution ;
* Produire le rapport final ;
* Transmettre le rapport final.

### 2.2.2 Limites de l’étude et difficultés rencontrées :

La principale limite de cette étude réside dans le fait qu’elle ne couvre pas toute la zone d’intervention du programme PTFM. Ainsi, la région de Mopti qui, à un moment donné, a abrité la coordination n’a pas pu être couverte par nos enquêtes en raison de l’insécurité qui prévaut. Par ailleurs, dans le processus de mise en œuvre des analyses, nous avons été confrontés aux difficultés suivantes, surtout en termes de laps de temps écoulé entre les différentes phases :

* Retard dans la production de la lettre d’introduction des consultants ;
* Difficultés dans l’organisation des rencontres avec le PN-PTFM à cause de la nomination du Coordinateur à un nouveau Poste ;
* Retard dans la rencontre de partage de la note conceptuelle de cadre de l’étude avec le Secrétariat Général du MPFEF ;
* Retard dans la tenue de la réunion de lancement de l’étude au niveau de MPFEF ;
* Dégradation de la situation sécuritaire dans la zone principale d’intervention du programme (Mopti) ;
* Retard dans les rencontres programmées avec le Directeur Programme Pays PNUD au Mali ;
* Retard dans la préparation et l’organisation de la mission sur le terrain.



Photo n° 5 : Kiosque à Congélateur de la PTFM/Coulibalibougou

Photo n° 6 : Panneau solaire PTFM à Coulibalibougou.

# Troisième partie : PRINCIPAUX RESULTATS

Cette troisième partie comporte trois chapitres :

* Chapitre 1 : Résultats de l’analyse diagnostique intégrale du fonctionnement des cadres institutionnels et organisationnels des phases antérieures du PN- PTFM ;
* Chapitre 1 : Définition de scenarii de montage institutionnel et de mécanismes financiers  appropries :
* Chapitre 1 : Elaboration d’avant-projets de textes relatifs au montage institutionnel.

## 3.1 Chapitre 1 : RESULTATS DE L’ANALYSE DIAGNOSTIQUE INTEGRALE DU FONCTIONNEMENT DES CADRES INSTITUTIONNELS ET ORGANISATIONNELS DES PHASES ANTERIEURES DU PN- PTFM :

### 3.1.1 RESULTATS DE L’ANALYSE DE L’EVOLUTION DU CADRE CONCEPTUELDU MODELE « PTFM » :

Au Mali, de 1993, à nos jours, l’évolution de la trajectoire de la gestion des programmes plates-formes multifonctionnelles a connu six grandes phases (ou périodes), à savoir :

* Première phase : Projet régional conjoint (1993 à 1995) ;
* Deuxième phase : Période d’extension du programme à l’ensemble du pays (1995-1996) ;
* Troisième phase : Période pilote/PNUD(1997 – 1998) ;
* Quatrième phase : Période du projet 450 plates-formes multifonctionnelles (1999-2004) ;
* Cinquième phase : Période transitoire (2005-2007) ;
* Sixième phase : Phase projet 1500 plates-formes (2008 – 2015).

Cette revue de l’évolution chronologique de la politique d’installation et de mise en œuvre des programmes plates-formes multifonctionnelles en lien avec les mesures stratégiques d’autonomisation de la femme, montre bien que le Mali a beaucoup fait pour se doter aujourd’hui d’un véritable Programme National (PN-PTFM), avec notamment l’élaboration d’un PRODOC (2017 – 2021).

Pour la description caractéristique détaillée de ces différentes phases, voir les tableaux n°1 et 2 et le graphique 1, ci-après.

Tableau n° 1: Relatif à l’analyse du profil historique des phases antérieures des PTFM

| **Phases/Périodes** | **Etat des lieux** | **Faits marquants/ changements importants intervenus** |
| --- | --- | --- |
| **Première phase : Projetrégionalconjoint (1993à 1995)** | Leconceptdesplates-formes multifonctionnelles(PTFM)telqu’ilestappliquéaujourd’huiaété lancé parunprojetrégionalconjointdel’Organisationdes NationsUniespourleDéveloppementIndustriel (ONUDI)etduFondsInternationalpour leDéveloppementAgricole(FIDA).Ceprojet,misenœuvre de1993à 1995dansdeux paysOuestAfricains, leMaliet leBurkinaFaso,visaitàréduire le tempset l’énergie consacrés par les femmes aux tâches domestiques répétitives etnon productives, comme le décorticage, la mouture et le broyage de céréales.  Leprojetétait conçupourciblerlesfemmesenpriorité,aussila maîtriseparlesfemmesdelapropriétéetlagestiondesplates-formes multifonctionnellesétaitune conditionpréalableà samiseenœuvre.Ceprojetétait initialementbasé àSikasso,unevilleau suddu Mali,prochedelafrontièreavecleBurkinaFaso.Lesplates-formes multifonctionnellesinstalléespar leprojetfonctionnaientaudiesel.QuatrePTFMontétéinstalléesdanslarégiondeSikasso,six auBurkinaFaso et plus de 17 dans d’autres localités. | Introduction des PTFM au Mali comme moyen de promotion de l’autonomisation économique des femmes avec l’installation de quatre PTFM dans la région de Sikasso |
| **Deuxième phase : Période d’extension du programme à l’ensemble du pays (1995-**  **1996)** | En1996, le PNUD et le Gouvernement du Mali, tout en poursuivant leur soutien aux plates-formes multifonctionnelles existantes, ont décidé d’étendre le programme à l’ensemble du pays. Ainsi un programme d’installation de nouvelles plates-formes multifonctionnelles fonctionnant au diesel a été lancé comprenant plus de Sept PTFM dans la région de Kidal pour l’insertion des ex-combattants. | Le centre des opérations se déplace alors de Sikasso à Sévaré, dans la région de Mopti, ville plus proche du centre du Mali. |
| **Troisième phase : Période pilote**  **(1997 – 1998)** | Cette phase a été celle de l’expérimentation du concept. Elle a duré de 1997 à 1998 avec un résultat cumulé de 48 plates-formes installées. Elle a permis non seulement de valider la technologie, mais aussi les outils méthodologiques qui l’accompagnent.  Il s’agit entre autres :   * des outils d’animation, de diagnostics utilisés pendant les pré-études et études de faisabilité ; * des outils de formation (livrets, registres, modules de formations, programmes) utilisés durant les 4 mois de formation en alphabétisation, gestion et technique ; * des outils de suivi évaluation (fiches de collecte, fiches de traitement, logiciels de saisie et de traitement). | Une évaluation participative a été entrepriseen1998 pour apprécier les points forts et les points faiblesses des plates-formes multifonctionnelles ; dans la foulée, elle a permis de revoir les objectifs et la stratégie du projet. |
| **Quatrième phase : Période du projet 450 plates-formes multifonctionnelles (1999-2004)** | Le Projet a ainsi démarré ses activités opérationnelles en juin 1999 pour une durée de cinq (5) ans (fin juin 2004). Il a été exécuté par une direction nationale à Bamako, en tandem avec une coordination nationale basée à Sévaré et cinq (5) Cellules d’Appui Conseils (CAC) implantées respectivement à Sévaré, San, Sikasso, Bougouni et Ségou.  L’un des résultats à atteindre pendant cette phase est l’installation de 450 plates-formes dont au moins les 2/3, soit 300, accompagnées d’infrastructures de distribution d’eau et/ou d’électricité. | Renforcement du cadre institutionnel et organisationnel des PTFM à travers une direction nationale à Bamako |
| **Cinquième phase : Période transitoire (2005-2007)** | Après l’achèvement de la phase 450 plates-formes, le Gouvernement a adopté en conseil des Ministres en décembre 2005, un nouveau document de programme visant 1500 plates-formes à installer dans autant de villages. Malheureusement faute de financement conséquent, les activités ont fonctionné à minima par l’installation seulement de **82 plates-formes** grâce aux fonds PPTE et à des partenariats noués par le projet avec :   * L’AMADER pour l’implantation de 41 plates-formes multifonctionnelles (en cofinancement avec le projet) qui, en plus des activités de transformation agroalimentaire, fourniront de l’électricité pour alimenter un mini réseau d’éclairage dans les villages bénéficiaires ; * L’Aide de l’Eglise Norvégienne (AEN) à travers les ONG AMADE Tombouctou (10 PTFM), GRAIP (6 PTFM) à Gao et ASSADDEC (2 PTFM) à Kidal. Ces financements ont permis d’installer des plates-formes dans des villages des cercles de Tombouctou, Gao, Bourem, Kidal ; * Lux Développement ~~qui~~ a financé une vingtaine (20 PTFM) de plates-formes dans les cercles de Tominian et Bla (partenariat exécuté entièrement par le Ministère de la Promotion de la Femme, de l’Enfant et de la Famille) ; * Handicap international ~~qui~~ a financé l’installation de 3 plates-formes dans les villages de Rharous avec des équipements à option comme des ateliers de construction métallique. | - Placé initialement sous la tutelle du Ministère de l’Industrie et du Commerce, il a été transféré au Ministère de l’Emploi en février 2005.  - Apparition de nouveaux acteurs dans un cadre partenarial  - Changement d’échelle avec le passage de 450 à 1500 PTFM |
| **Sixième phase : Phase projet 1500 plates forme (2008 – 2015)** | Cette phase, dans le cadre de la mise en œuvre du programme 1500 plates-formes, a bénéficié de plusieurs sources de financement pour un total de **553 plates-formes** :   * Financement PNUD/ Bill & Melinda Gates pour 301 plates-formes ; * Financement Gouvernement du Mali pour les charges de fonctionnement ; * Financement FAFPA pour 133 plates-formes ; * Financement Nippon pour 20 plates-formes; * Financement AMADER pour 62 plates-formes; * Financement de l’Aide de l’Eglise Norvégienne (AEN) pour 14 plates-formes ; * Financement ODI SAHEL/ONU FEMMES pour 2 plates-formes ; * Financement PNUD/UNICEF/FAO pour 12 plates-formes ; * Financement Zinedine Zidane pour 5 plates-formes. | ***- Diversification et multiplication des sources de mobilisation ;***   * Des tests concluants de l’utilisation de l’huile de Jatropha comme carburant ; * Suppression des cinq cellules d’appui conseil devenus incapables d’assurer le suivi/ accompagnement avec le changement d’échelle intervenu dans le programme (de 450 PTFM à 1500 PTFM). * Disparition progressive des Animatrices faute de financement pour de nouveaux recrutements pour accompagner le changement d’échelle. |

Tableau n° 2 : Répartition des plates-formes réalisées par phase

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Phases/période** | **Nombre Plates-formes** | **Observations** |
| **1993 -1995** | 21 | Démarrage PTFM |
| **1996** | 7 | UCN de Sikasso à Sévaré |
| **1997 – 1998** | 26 | Phase pilote |
| **1999 -2004** | 515 | Phase du projet 450 plates-formes multifonctionnelles |
| **2005 – 2007** | 82 | Phase Transitoire |
| **2008 – 2015** | 553 | Phase projet 1500 plates forme |
| **TOTAL** | **1204** |  |

Figure 1 : Répartition des plates-formes réalisées par phase.

### 3.1.2 RESULTATS DE L’ANALYSE DE L’ENVIRONNEMENT EXTERNE DU PN-PTFM : LES FACTEURS ET LES ACTEURS

Toute organisation dépend de ses échanges avec son environnement pour l’obtention de ses ressources humaines, financières, techniques et matérielles. Dans cette optique, pour cibler les futures stratégies de changement en faveur de la définition du nouveau cadre institutionnel de pérennisation du PN-PTFM, il est important de connaitre les éléments de l’environnement externe susceptibles d’influencer le cours de son évolution. Pour ce faire, il est important de distinguer deux niveaux d’environnement : le macro-environnement et le microenvironnement.

**Le macro-environnement** désigne ici l’ensemble des grands facteurs ou activités d’ordre naturel, politique, économique, sociopolitique et culturel, technique et technologique, concurrence, etc. C‘est dans cet environnement que se développent les événements ou les tendances favorables (**positives** ou **opportunités**) et nuisibles (**négatives** ou **menaces**). II s’agit donc de les repérer à travers les différentes analyses, soit pour mieux les exploiter, soit pour chercher à les contourner. En principe, le programme ne dispose pas de possibilité pour influencer ces facteurs ou événements.

Quant au **microenvironnement**. il désigne ici l’ensemble des intervenants externes en contact direct ou indirect avec le PN-PTFM. II s’agit notamment : des partenaires techniques étatiques, des Collectivités Territoriales, des organisations communautaires de la société civile, des opérateurs économiques privés (y compris les concurrents)et des partenaires techniques et financiers (PTF). Certains de ces intervenants ont un impact positif (**opportunité**), soit en créant la demande de services et de produits, soit en fournissant des ressources. D’autres peuvent avoir un impact négatif (**menace**) en imposant des contraintes ou en nuisant au développement du programme. Contrairement au macro-environnement, les éléments du microenvironnement peuvent être influencés par le programme.

Le contexte environnemental externe du PN-PTFM est donc constitué de l’ensemble des conditions et des facteurs extérieurs qui peuvent affecter positivement ou négativement sa vie, ses orientations, ses structures et son développement, en un mot son avenir.

Dans les tableaux qui suivent, nous avons procédé à l’analyse des éléments du macro-environnement (ou **facteurs**) et du microenvironnement (**ou acteurs**). A partir des opportunités et des menaces, nous avons identifiés les options stratégiques prioritaires (ou cibles stratégiques) nécessaires au montage du nouveau cadre institutionnel du programme.

#### 3.1.2.1 Analyse des facteurs et leur impact sur le PN-PTFM :

Tableau n° 3 : Relatif à l’analyse des facteurs et leur impact sur le PN-PTFM :

| **Facteurs majeurs** | **Catégorie**  **de facteurs** | **Influence du facteur sur le PN-PTFM** | **Importance du facteur (forte, moyenne, faible) sur le PN-PTFM** | **Opportunité pour le PN-PTFM** | **Menace pour le PN-PTFM** | **Possibilité d’actions  (ou options stratégiques) pour influencer ce facteur** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. Cadre stratégique pour la Relance Economique et le Développement Durable (CREDD 2012-2017)/ODD | Politique | Engagements internationaux, régionaux, sous régionaux et nationaux de l’Etat | Forte | Engagements et accompagnement des PTF | Insuffisance de volonté de politique ;  l’instabilité politique ; la mauvaise gouvernance | Plaidoyer/lobbying auprès des autorités politiques et les PTF;  Animation des cadres de concertations |
| 2. Initiative mondiale « Energie Durable pour Tous » (SE4ALL) | Politique | Définition des grandes orientations en matière de production et d’accès à l’énergie durable | Forte | Engagements en faveur de l’énergie propre pour tous | Limites des capacités techniques et technologiques | Recherche-Action en matière d’énergie durable |
| 3. Plan d’Actions Prioritaire des Nations Unies pour le Nord-Mali | Politique | Définition des orientations de développement socioéconomique pour le Nord-Mali | Forte | Engagements en faveur du développement socioéconomique pour le Nord-Mali | L’instabilité politique ; l’insécurité | L’application de l’Accord pour la Réconciliation et la Paix issu du Processus d’Alger |
| 4. Programme d’Actions du Gouvernement (PAG 2013-2018) | Politique | Définition Orientations du gouvernement pour le développement socioéconomique | Forte | Mobilisation des ressources nécessaires à la mise en œuvre des actions prioritaires | Déficit dans la mobilisation des ressources de l’Etat et des partenaires | Mise en confiance des partenaires ; diversification des sources de financements |
| 5. Politique de décentralisation et de régionalisation | Politique | Définition du mode de gouvernance du développement local | Forte | La démocratie participative ;  La Maîtrise d’Ouvrage aux CT;  Le contrôle citoyen ;  La redevabilité | Le retard dans le transfert des ressources de l’Etat aux CT ; les limites dans les capacités de la maitrise d’ouvrage | Rendre effectif le transfert des compétences et des ressources de l’Etat aux CT ;  Renforcer les capacités des CT en maitrise d’ouvrage du développement local |
| 6. Politique Nationale de Protection de l’Environnement et Changement climatique | Politique | Orientations internationales et nationales pour la gestion des risques environnementaux | Forte | Engagements de la communauté internationale dans la gestion des risques environnementaux | Insuffisance de volonté politique de l’Etat ; Déficit dans la mobilisation des ressources de l’Etat et des partenaires | Mise en confiance des partenaires ; Diversification des sources de financements |
| 7. Politique nationale Genre du Mali adoptée le 24/11/2010 | Politique | Orientations en faveur de l’autonomisation de la femme | Forte | Engagements pour l’autonomisation économique de la femme | Faible application de la politique genre | Prise en compte des dispositions de la politique genre dans les actions de développement |
| 8. Plan Décennal de Développement pour l’Autonomisation de l’Enfant, de la Femme et de la Famille (PDDAFEF)  2020 - 2029 | Politique | Orientations stratégiques en faveur de l’autonomisation de l’enfant, de la femme et la famille | Forte | Développement institutionnel et organisationnel en faveur de l’autonomisation de l’enfant, de la femme et la famille | Non application du plan décennal | Adoption et mise en œuvre du plan décennal |
| 9. Lettre de politique sectorielle de l'électricité et de l'eau potable du 10 novembre 1999, actualisée | Politique | Orientations en matière de production et d’accès à l'électricité et l'eau potable | Forte | Engagements de l’Etat pour la couverture des besoins en électricité et l'eau potable | Faible accompagnement des PTF | Mise en confiance des partenaires |
| 10. Politique de déconcentration des services de l’Etat | Politique | Orientations sur la déconcentration des services centraux vers les CT | Forte | Mise à des dispositions des compétences techniques au niveau des CT | Non effectivité de la déconcentration des services techniques | Poursuivre la déconcentration des services de l’Etat |
| 11. Evolution technologique dans le domaine de l’énergie et de l’eau | Technique | Amélioration et adaptation des technologies dans le domaine de l’énergie et de l’eau | Forte | Efficacité et efficience des nouvelles technologies dans le domaine de l’énergie et de l’eau | Le coût élevé des investissements | Recherche- Action ; développement de partenariats |
| 12. Crise sociopolitique et sécuritaire | Sociopolitique | Rupture dans le processus de mise à l’échelle du programme | Forte |  | Contrainte dans la mise en œuvre du programme | Poursuivre et consolider les acquis du processus de paix et de réconciliation nationale |

#### 3.1.2.2 Analyse des acteurs institutionnels et leur impact sur le PN-PTFM :

Pour l’analyse des relations de collaboration entre le PN-PTFM et les acteurs institutionnels, les travaux ont ciblé les partenaires stratégiques suivants : Les partenaires techniques étatiques collaborant avec le programme, les Collectivités Territoriales en charge de la maîtrise d’ouvrage du développement local, les partenaires techniques et financiers et les usagers, clients, concurrents et bénéficiaires.

La synthèse qui suit permet de se faire une idée des perceptions positives, négatives et recommandations quiont été formulées,lors des enquêtes, par différentes catégories d’acteurs cités ci-dessus.

##### 3.1.2.2.1 Perceptions des acteurs parties prenantes au PN-PTFM rencontrés :

**Perceptions positives :**

* La PTFM est un outil d’allègement des tâches des femmes et des filles vivant en milieu rural ;
* La PTFM est un outil de promotion et de valorisation des activités agricoles génératrices de revenus ;
* La PTFM est un outil de promotion et de valorisation des filières agricoles ;
* La PTFM est un outil d’appui à l’autonomisation économique de la femme et à son émancipation sociale et politique ;
* La PTFM est un outil d’expression pour la promotion de l’égalité et l’équité homme-femme dans les secteurs de développement économique et social ;
* La PTFM est un outil de mobilisation et responsabilisation de la femme rurale dans le développement communautaire et local ;
* La PTFM est un outil de dialogue entre les différents intervenants pour faire face aux différents enjeux du développement communautaire et local ;
* La PTFM est un outil de promotion du développement local ;
* La PTFM est un outil de création de richesses et d’emplois en milieu rural et périurbain ;
* La PTFM est un outil efficace de lutte contre l’exode des jeunes et surtout des filles en quête d’emploi ;
* La PTFM est un outil qui a un impact sur l’amélioration du taux de scolarisation des enfants et surtout des filles en milieu rural ;
* La PTFM est un outil d’exploration et de promotion de l’entrepreneuriat féminin ;
* La PTFM est un outil qui présente des opportunités pour la mise en œuvre des approches et stratégies d’inclusion sociale des femmes dans une perspective de développement durable ;
* La PTFM est un outil qui recèle des opportunités pour l’amélioration du bien-être des populations rurales grâce à l’accès à l’eau potable, l’électricité, au moulin, etc.
* La PTFM est une modalité pour la mise en œuvre de la PNG ;
* La PTFM, en raison de sa dimension multifonctionnelle, est un levierpar excellence pour les stratégies de lutte contre la pauvreté et la vulnérabilité des femmes en milieu rural et périurbain ;
* Etc.

**Perceptions négatives :**

* Le projet PTFM a accusé un grand retard dans le démarrage;
* Le projet PTFM a souffert d’une rupture de financement au cours de sa mise en œuvre;
* Le projet PTFM ne dispose pas desystème de suivi-évaluation pour les Cellules d’Appui Conseil(CAC) ;
* Le projet PTFM est confronté à l’inadaptation de certains équipements provoquant des pannes fréquentes et l’augmentation des coûts des charges de fonctionnement ;
* La faible capacité des modules solaires installés au regard des besoins réels des PTFM ;
* L’absence d’un accompagnement technique adéquat en termes de formation des bénéficiaires ;
* Les équipements livrés sont incomplets ;
* L’absence d’une étude de faisabilité et le manque de préparation préalable des bénéficiaires en dehors des procédures normales (désir d’un mécène ou financement d’un partenaire) ;
* La mauvaise organisation et gestion des PTFM par les groupements des femmes bénéficiaires ;
* La faible implication des collectivités et des services techniques déconcentrés dans le Programme PTFM ;
* La faiblesse dans la gestion communautaire des PTFM ;
* L’absence d’une réelle coordination et de synergie d’action entre les différents acteurs parties prenantes des PTFM ;
* Le faible leadership des premières responsables des groupements des femmes ;
* L’absence de leadership optimal pour porter les phases antérieures des plates-formes;
* Les conséquences négatives de la crise sociopolitique et sécuritaire sur l’extension du programme ;
* L’absence d’une stratégie de communication interne et externe ;
* Etc.

**Recommandations :**

* Respecter la planification programmatique en lien avec la mobilisation des ressources ;
* Mettre en place un dispositif de pérennisation des ressources financières ;
* Mettre en place une base de données assortie d’un système de suivi évaluation adapté ;
* Installer des équipements adaptés aux besoins de la communauté ;
* Renforcer le dispositif de formation continue des agents pour faire face à l’évolution rapide des technologies ;
* Assurer la bonne gouvernance et la gestion transparente des ressources financières de PTFM ;
* Impliquer les collectivités et les services techniques déconcentrés dans la mise en œuvre des PTFM ;
* Renforcer la coordination entre les différents acteurs parties prenantes des PTFM ;
* Renforcer le leadership du portage des plates-formes;
* Poursuivre la mise à l’échelle du Programme ;
* Elaborer une stratégie de communication externe et interne ;
* Etc.

Tableau n° 4 : Relatif à l’analyse des acteurs institutionnels et leur impact sur le PN-PTFM :

| **Acteurs** | **Type d’acteurs** | **Rôle en lien avec les activités du PN-PTFM** | **Principales problématiques qui s’exercent sur l’acteur** | **Importance et influence (forte, moyenne, faible)** | **Si produits et services sont délivrés aux groupes cibles** | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Produits délivrés** | **Usagers/bénéficiaires** | **Evaluation des effets sur les groupes cibles** |
| 1. Gouvernement | Etatique | Elaboration, approbation et mise en œuvre des politiques | Faible application des textes ;  Insuffisance des ressources | Forte | Ressources techniques, humaines, financières et matérielles | Départements ministériels | Exécution correcte des politiques et programmes |
| 2. Primature (Premier Ministère) | Etatique | Coordination des actions du gouvernement | L’arbitrage dans l’affectation des ressources | Forte | Définition des missions, répartition des services, affectation des ressources | Départements ministériels | Exécution correcte des politiques et programmes |
| 3. Ministère de la Promotion de la Femme, de l’Enfant et de la Famille (MPFEF) | Etatique | Promotion de l’autonomisation économique de la femme, de l’enfant et de la famille | La définition d’un cadre institutionnel approprié pour la pérennisation des PTFM | Forte | Cadre institutionnel et ses missions ;  affectation des ressources | Services techniques sectoriels | Clarification des attributions des services au sein du département ; |
| 4. Ministère en charge des Collectivités territoriales et du développement local | Etatique | Promotion du développement local | L’appui et l’accompagnement des PTFM | Forte | Affectation des ressources | Services techniques sectoriels | Contribution significative dans la promotion des PTFM |
| 5. Ministères de l’économie et des finances | Etatique | Financement des activités du programme | L’arbitrage dans l’affectation des ressources financières | Forte | Ressources financières | MPFEF | Opérationnalisation des PTFM |
| 6. Services techniques déconcentrés | Etatique | Appui conseils et accompagnement | Insuffisance de ressources humaines qualifiées  Manque de motivation | Forte | Etudes ; formation ; IEC ; suivi évaluation | Communes ; groupements de femmes et prestataires | Efficacité et efficience dans le fonctionnement des PTFM |
| 7. Collectivités Territoriales (Régions, Cercles, Communes) | Collectivités territoriales | Maitrise d’ouvrage du développement local | Retard dans le transfert des compétences et ressources ; Faible capacités | Forte | Mobilisation des ressources  Ouvrages communaux ; | Groupements de femmes ; Services techniques ; et Prestataires | Efficacité et efficience dans la maitrise d’ouvrage |
| 8. Groupements et associations des femmes | OCB | Bénéficiaire et gestionnaire des PTFM | Faible capacité dans l’organisation et la gestion des PTFM | Forte | Electricité ; hydraulique, transformation des céréales, création AGR | Usagers | Amélioration du niveau et conditions de vie des localités bénéficiaires |
| 9. Prestataires (Artisans, GIE, Bureau d’études, ONG, Fournisseurs, Structures de micro finances etc.) | Secteur privé | Prestations de services | Faibles capacités professionnelles et insuffisance de moyens | Forte | Ouvrages ; entretien ; maintenance et fournitures de matériels et équipements | Groupements de femmes | Promotion du fonctionnement efficace des PTFM |
| 10. PNUD et Autres PTF | PTF | Appuis technique et financier | Complexité dans les procédures de financement ; Mobilisation des fonds | Forte | Ressources | Gouvernement  ONG  Collectivités territoriales | Renforcement de capacités techniques et financières des intervenants |

### 3.1.3 RESULTATS DE L’ANALYSE DE L’ORGANISATION INTERNE DU PN-PTFM :

L’analyse interne d’une organisation concerne surtout les éléments du fonctionnement interne (ou éléments de la boite noire). II s’agit de l’analyse des composantes internes du PN-PTFM (ou éléments du M.I.O[[9]](#footnote-10).) que sont : la mission, les ressources, les produits et services[[10]](#footnote-11), la structuration, le leadership ; la stratégie ; les systèmes et processus ; le personnel,la communication et la culture, le leadership et le style de management. L’analyse porte principalement sur l’évaluation des forces et faiblesses assortie d’options stratégiques (ou cibles stratégiques).

Définition des notions force, faiblesse et options stratégiques :

**Une force :**Est une caractéristique interne qui contribue substantiellement au succès de la structure par rapport à sa mission.

**Une faiblesse :** Est une caractéristique interne qui influence négativement et substantiellement le fonctionnement d'une organisation. Elle est un facteur négatif pour le succès de la structure par rapport à l’atteinte de ses missions.

**Les options stratégiques***:*Ce sont des propositions d’amélioration de la situation analysée, on les appelle aussi « cibles stratégiques ».

#### 3.1.3.1 Analyse de la mission, des ressources et des produits et services :.

**Analyse de la mission** :

**Forces :**

* Conformité de la mission avec les objectifs du CREDD, des ODD/OMD ;
* la mission est partagée au niveau de la sous-région (CEDEAO) ;
* la mission bénéficie d’un engagement des Chefs d’Etat de la CEDEAO (Livre blanc) ;
* la mission bénéficie de l’accompagnement des PTF.

Tableau n° 5 : Faiblesses liées à la mission :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Faiblesses** | **Causes** | **Options stratégiques** |
| 1. Mission mal définie et faiblement partagée par les acteurs clés | l’instabilité dans l’ancrage institutionnel du PN-PTFM | Définir un cadre institutionnel approprié |
| 2. Absence de planification stratégique pour accompagner la mission dans la prise en compte de l’évolution technologique | Evolution par mode projet ou programme | Instituer une planification stratégique pour les PTFM |

**Analyse des ressources ou inputs (humaines, financières et matérielles)**

**Gestion des ressources humaines du programme :**

**Forces :**

* Existence d’une équipe composée de cadres compétents et expérimentés au niveau de l’Unité de Coordination Nationale et des Cellules d’Appui Conseil ;
* Présence au sein de l’équipe des animatrices et agents de soutien disponibles et motivés
* Existence d’organigramme et de description de tâches des agents.

Tableau n° 6 : Faiblesses liées aux ressources humaines :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Faiblesses** | **Causes** | **Options stratégiques** |
| 1. Précarité de l’emploi en lien avec la durée des contrats et le fonctionnement en dent de scie des projets PTFM | Retards et ruptures des financements | Mobilisation et mise à disposition de ressources pérennes prévues pour la réalisation des objectifs des PTFM |
| 1. Insuffisance de personnel en quantité et en qualité | Insuffisance de ressources financières | Améliorer l’effectif du personnel avec des profils spécialisés et sensibles au genre. |
| 1. Absence d’un spécialiste en informatique au sein de l’équipe | Non prévu dans l’effectif du personnel | Prévoir dans le profil de l’équipe un spécialiste en informatique |
| 1. Absence d’une stratégie de communication interne | Non considéré comme une priorité | Elaborer une stratégie de communication interne. |

**Gestion des ressources financières** :

**Forces :**

* Diversité des sources de financement pour le programme (fonds publics, financement des PTF, contributions des ONG, mécènes) ;
* Contribution des localités bénéficiaires avec des modalités et de taux de paiement.

Tableau n° 7 : Faiblesses liées aux ressources financières :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Faiblesses** | **Causes** | **Options stratégiques** |
| 1. Difficultés de mobilisation de la contribution financière de l’Etat. | Non priorisation dune ligne de financement des PTFM dans le budget de l’Etat | Plaidoyer auprès de l’Etat pour le paiement de la contribution financière destinée aux PTFM |
| 2. Faible allocation budgétaire des PTFM sur la dotation du Département(MPFEF) | Contraintes d’arbitrages budgétaires au niveau du Département | Mise à disposition du PN-PTFM des fonds prévus pour la réalisation de sa mission |
| 3. Retard dans la mise à disposition par le PNUD des fonds pour le financement des PTFM | La complexité et l’insuffisance dans l’application des procédures de décaissement des fonds gérés par le PNUD | Rationaliser les procédures administratives de décaissement en faveur des PTFM |
| 4. Insuffisance dans le suivi des fonds alloués par le PNUD (par exemple, absorption du budget de deux ans en une année) | Faiblesse dans le suivi des fonds mis à disposition des PTFM | Respect des principes de suivi budgétaire dans l’utilisation des fonds des PTFM |
| 5.Trop grande dépendance du PN-PTFM du financement extérieur | Faible engagement de l’Etat | Renforcer le leadership de l’Etat dans le financement et l’accompagnement des PTFM |
| 6. Difficultés dans la mobilisation de la contrepartie des communautés | Faible niveau de revenus des populations | Envisager de nouveaux mécanismes de mobilisation des fonds communautaires |

**Gestion des ressources matérielles :**

**Forces :**

* Pour son opérationnalisation, le programme a suffisamment bénéficié d’équipements, de mobiliers et d’infrastructures.

Tableau n° 8 : Faiblesses liées aux ressources matérielles :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Faiblesses** | **Causes** | **Options stratégiques** |
| Insuffisance dans la maintenance du matériel (mobilier, informatique, véhicule) | Insuffisance de ressources financières | Mettre en place un dispositif de maintenance du matériel |

**Analyse des produits et des services à livrer aux bénéficiaires:**

**Forces :**

* Adaptation, adaptabilité et simplicité des produits au milieu ;
* Produits principalement acquis sur le marché local ;
* Disponibilité de prestataires locaux pour la maintenance et la réparation des produits.

Tableau n° 9 : Faiblesses liées aux produits et services :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Faiblesses** | **Causes** | **Options stratégiques** |
| 1. faible engouement des bénéficiaires vis-à-vis de la source d’énergie, notamment le moteur diesel | Le coût élevé de l’entretien et le fonctionnement du moteur à diesel | Migration technologique vers les énergies renouvelables |
| 2. faiblesse dans la gestion communautaire et le suivi de certaines plates-formes multifonctionnelles par l’association des femmes, | Insuffisance dans la capacité de gestion et de leadership de l’association des femmes | Renforcement de capacités de gestion et de leadership des femmes pour une meilleure appropriation des PTFM |
| Faiblesse dans la maitrise d’ouvrage des PTFM ; | Non implication des autorités communales dans maitrise | Renforcement du Rôle des autorités communales dans la maitrise d’ouvrage PTFM |

#### 3.1.3.2 Analyse de la structure organisationnelle du PN-PTFM et du style de management:

**La structure organisationnelle du PN-PTFM :**

**Forces** :

* Existence d’un organigramme pour le programme décliné en Coordination, Cellules d’Appui-conseil(CAC) et des Animatrices ;
* Rattachement du programme au secrétariat général du MPFEF ;
* Facilité dans les procédures, rapidité dans le traitement des dossiers, etc.

Tableau n° 10 : Faiblesses liées à la structure organisationnelle :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Faiblesses** | **Causes** | **Options stratégiques** |
| 1. Absence d’interface direct entre le programme, le Ministère et les PTF | Suppression de l’organe  « Direction Nationale » depuis 2008 | Création d’un poste de responsabilité capable de jouer un rôle de leader et d’interface entre le programme, le Ministère et les PTF |
| 2. Faible représentation du programme aux niveaux régional et local | Disparition des CAC et le disfonctionnement des Points focaux dans les services déconcentrés | Dotation du programme de représentation fonctionnelle et opérationnelle aux niveaux régional et local |

**Le style de gestion/management du leadership** :

**Forces :**

1. Gestion participative et collégiale dans les prises de décisions et la conduite des activités ;

2. Priorisation des activités dans la programmation ;

3. Respect de la tenue des réunions et rapportage régulier.

Tableau n° 11 : Faiblesses liées au style de gestion/management du leadership :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Faiblesses** | **Causes** | **Options stratégiques** |
| 1. Instabilité dans l’encrage institutionnel des programmes PTFM | Faiblesse dans la définition de la mission | Définition l’encrage institutionnel approprié |
| 2. Confusion dans le leadership et le style de gestion du programme | Faiblesse dans la définition des responsabilités des organes de gestion du programme (Directeur/Coordinateur) | Amélioration du leadership et dustyle de management afin de les rendre plus clairs et efficaces :  Clarification des missions et des mandats de tous les effectifs |

#### 3.1.3.3 Analyse de la stratégie (planification, mécanismes de suivi-évaluation) :

**Forces :**

* Existence d’une planification budgétaire axée sur les deux principales sources de financement du programme (Etat et PNUD) :
* Existence d’autres sources de financements focalisés sur des objectifs précis et des localités déterminées ;
* Institution du suivi-évaluation (avec fixation du temps de suivi pour chaque PTFM après installation) au niveau du projet ;
* Existence d’outils harmonisés de suivi –évaluation ;
* Existence de partenaires techniques et financiers.

Tableau n° 12 : Faiblesses liées à la stratégie :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Faiblesses** | **Causes** | **Options stratégiques** |
| 1. Non-respect de la planification budgétaire par le PNUD | Complexité dans les procédures de mise à disposition des fonds | Simplification des procédures de mise à disposition des fonds |
| 1. Rupture fréquente dans le suivi-évaluation des PTFM | Insuffisance dans l’utilisation des fonds pour le volet suivi-évaluation | Amélioration dans la gestion des fonds alloués au Suivi-évaluation |

#### 3.1.3.4 Analyse des systèmes/processus et de la communication:

**Systèmes et processus :**

**Forces :**

* Tenue des différentes réunions statutaires du Comité de pilotage et des rencontres de planification et rapportage de l’équipe du projet
* Existence de manuel de procédures de gestion du projet ;
* Existence de textes réglementaires.

**Tableau n° 13 : Faiblesses liées aux systèmes et processus :**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Faiblesses** | **Causes** | **Options stratégiques** |
| 1. Retard dans la contractualisation des agents | Non-respect de la législation de travail | Respect de la législation du travail sur la contractualisation avec les agents |
| 1. Insuffisance dans les procédures d’achat des équipements et fournitures des PTFM affectant leur qualité et leur coût d’acquisition | Existence de double procédure d’achat applicable au projet | Harmonisation des procédures d’achat au niveau du projet |

**Système de communication externe :**

**Forces :**

* Existence de site web au niveau sous régional (africa en ergyaccess) ;
* Existence d’une base de données au niveau sous régional ;
* Rencontres sous régionales de programmation et rapportage des Experts techniques ;
* Existence de publication des PTFM au niveau sous régional.

Tableau n° 14 : Faiblesses liées au système de communication externe :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Faiblesses** | **Causes** | **Options stratégiques** |
| 1. Insuffisance dans la communication du programme au niveau national | Absence de stratégie de communication au niveau | Elaboration d’une stratégie de communication au niveau national |
| 1. Absence d’adresse e-mail pour le programme | Insuffisance de volonté pour les responsables lors des différentes phases | Création de site web pour les PTFM |

**Système de communication interne** :

**Forces :**

* Tenue régulière des réunions statutaires (réunions de staff, réunions de programmation et rapportage, etc. ;
* Existence de prospectus / dépliant pour le projet ;
* Existence de notes techniques et de rapports divers.

Tableau n° 15 : Faiblesses liées au système de communication interne:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Faiblesses** | **Causes** | **Options stratégiques** |
| 1. Absence de flotte pour le personnel | Besoin non exprimé lors des phases antérieures | Dotation du personnel en flotte pour faciliter la communication interne et externe du projet |
| 1. Faiblesse dans le partage d’informations sur les PTFM avec les différents services concernés du MPFEF | Faible coordination entre le PN-PTFM et les autres projets d’autonomisation de la femme au sein du MPFEF | Elaborer une stratégie de communication pour le MPFEF |

#### 3.1.3.5 Analyse de la politique de gestion du personnel et de la culture au sein du PN-PTFM:

**Gestion du personnel**

**Forces :**

* Existence d’un organigramme
* Existence de manuel de procédures de gestion administrative et financière ;
* Motivation du Personnel ;
* Renforcement de capacités du personnel à travers des formations, des voyages d’études, etc. ;
* Prise en compte des aspects genre.

Tableau n° 16 : Faiblesses liées à la gestion du personnel :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Faiblesses** | **Causes** | **Options stratégiques** |
| 1. Non-respect du cadre organique (exécution des tâches en fonction de la disponibilité, etc.) | Insuffisance de personnel | Etoffer le personnel en application du cadre organique du projet |
| 2. Recrutement et gestion du personnel du programme sous la seule responsabilité du partenaire PNUD | Faible appropriation du programme par le Gouvernement | Cadre institutionnel approprié pour un ancrage adéquat du programme |
| 3. Absence de plan de carrière | Absence de politique de gestion des ressources humaines | Evaluer régulièrement le personnel et mettre en place une politique de gestion des carrières. |
| 4. Absence de certains profils spécialisés | Absence d’une politique de spécialisation des cadres et agents | Renforcer le profil du personnel existant |
| 5. Insuffisance de femmes cadres | Manque de stratégie d’implication des femmes aux postes de responsabilité | Promouvoir l’approche genre au niveau de la politique du personnel |

**Culture et climat social au sein du PN-PTFM**:

**Forces :**

* Respect du leadership ;
* Rapports interpersonnels bons ;
* Respect des aînés et de la hiérarchie ;
* Cadre de travail adéquat

Tableau n° 17 : Faiblesses liées à la culture et au climat social :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Faiblesses** | **Causes** | **Options stratégiques** |
| 1. Faible communication interne | Manque de politique de communication | Elaborer une stratégie de communication interne et externe |
| 2. Faible esprit d’équipe | Sous-estimation des compétences du personnel de catégorie inférieure | Déléguer les tâches et impliquer le maximum d’agents dans l’exécution des tâches |

### 3.1.4 RESULTATS DU DIAGNOSTIC GENERAL DU FONCTIONNEMENT DU PN-PTFM :

Ce diagnostic est holistique. Il intègre les résultats des phases antérieures.

#### 3.1.4.1 Acquis, Forces et Atouts internes :

Les acquis, forces et atouts internes sont :

* Acceptation et partage du concept des plateformes multifonctionnelles(PTFM) par les différents acteurs (Etat, PTF, Communautés, etc.) ;
* Conformité de la mission du programme avec les objectifs du CREDD, des ODD ;
* Engagement et accompagnement des Chefs d’Etat de la CEDEAO et des PTF ;
* Expression d’une volonté politique adéquate  pour les PTFM à travers un niveau d’ancrage institutionnel du PN-PTFM (primature et ministère) ;
* Outil d’allègement des tâches des femmes et des filles, et de création de richesses et des AGR dans les localités rurales ;
* Outil fédérateur de développement de plusieurs secteurs et thématiques *(entre autres l’industrie, le commerce, l’emploi, la formation professionnelle, la femme, l’enfant, la famille, l’énergie, l’eau, etc.) ;*
* *A*daptation, adaptabilité et simplicité du produit PTFM aux besoins du milieu ;
* Disponibilité de prestataires locaux pour la maintenance et la réparation du produit PTFM ;
* Existence de partenariats dans l’implantation et le suivi des PTFM avec des prestataires comme les GIE, bureau d’études et les ONG (mise en œuvre externalisée de certaines fonctions) ;
* Contribution effective des bénéficiaires dans l’acquisition des PTFM notamment par la construction de l’abri (maison) et le versement de 200 000 FCFA ;
* Diversité des sources de financement pour le programme (fonds publics, financement des PTF, contributions des ONG, mécènes) ;
* Existence d’outils harmonisés de suivi –évaluation des PTFM ;
* Formation des bénéficiaires en raison de 25 personnes dont 5 hommes pendant 3 mois en alphabétisation, gestion et fonctionnement de la PFTM (avec une phase pratique) ;
* Mise en place d’une équipe de gestion de la PTFM composée de 08 Personnes ou plus dont deux hommes (assistants aux meunières ou meuniers) ;
* Application correcte des outils de gestion de la PTFM par les femmes ;
* Expérimentation de l’utilisation de sources d’énergie dont l’huile de Jatropha, hybrides gasoil/biogaz, hybrides gasoil/huile de jatropha, l’énergie solaire ;
* Valeur ajoutée des PTFM dans l’électrification rurale, l’accès à l’eau potable et la promotion des AGR à travers des micros réseaux d’électrification rurale et micros réseaux d’adduction d’eau potable ;
* Emergence des associations de femmes organisées autour de la gestion des plates-formes et leur participation à la vie publique.

#### 3.1.4.2 Faiblesses internes :

Les faiblesses ou insuffisances issues des analyses sont entre autres :

* Faiblesse dans le portage institutionnel du Programme à cause de la non appropriation du cadre institutionnel de mise en œuvre du Programme;
* Insuffisance dans le partage de la mission du programme par les acteurs clés ;
* Décalage souvent trop important entre la fin d’une phase et le démarrage d’une autre(perte en ressources humaines formées, perte également de l’élan obtenu après une phase bien réussie) ;
* Précarité de l’emploi en lien avec la durée des contrats et le fonctionnement en dent de scie des projets PTFM ;
* Difficultés de mobilisation de la contribution financière de l’Etat ;
* Faible allocation budgétaire des PTFM sur la dotation du département ;
* Retard enregistré souvent dans la mise à disposition par le PNUD des fonds pour le financement des PTFM ;
* Insuffisance dans le suivi des fonds alloués par le PNUD (par exemple absorption du budget de deux ans en une année) ;
* Trop grande dépendance du PN-PTFM du financement extérieur ;
* Faiblesse dans la mobilisation de la quote-part des bénéficiaires pour l'acquisition de la plate-forme ;
* Difficultés techniques au niveau des moteurs liées à l’utilisation combinée du gasoil, d’huile de jatropha et du biogaz pour un même moteur ;
* Difficultés de démarrage du moteur par les femmes (difficulté dans la manipulation de la manivelle) ;
* Faiblesse dans la gestion communautaire et le suivi de certaines plates-formes multifonctionnelles par l’association des femmes ;
* Faible capacité du module solaire ;
* Absence de formation des femmes pour le module solaire ;
* Limites de la gestion communautaire par rapport au développement des PTFM ;
* Non disponibilité de statistique sur les PTFM existantes dans la commune au niveau de la mairie ;
* Faiblesse dans la maitrise d’ouvrage des PTFM ;
* Non-respect des procédures du marché public dans l’acquisition des équipements et fournitures du programme (livraison non conforme à la commande) ;
* Faible représentation du programme aux niveaux régional et local ;
* Insuffisance dans le suivi-évaluation des PTFM ;
* Non implication des CT dans le suivi des PTFM installées dans leurs localités ;
* Inefficacité dans la gestion des ressources tirées des PTFM ;
* Arrêt de la plupart des PTFM depuis 5 mois pour certaines à plus 2 ans pour d’autres (Inadaptation du support du moteur, Pannes fréquentes du moteur, mauvaise gestion, etc.) ;
* Faiblesse dans les mécanismes régionaux de coordination et de planification;
* Méconnaissance presque totale du programme au sein du MPFEF ;
* Absence de synergie entre le PN-PTFM et les autres programmes et services du MPFEF ;
* Absence de stratégie de retrait au terme de la durée (deux ans) d’intervention et d'appui du projet au niveau d'un village ;
* Insuffisance dans la communication du programme au niveau national ;
* Absence de structuration et de coordination (faitière) des acteurs et bénéficiaires autour des PTFM.

#### 3.1.4.3 Opportunités ou facteurs positifs externes :

Les principaux facteurs positifs externes ou opportunités issues des analyses sont les suivants :

* Existence d’un environnement institutionnel et politique favorable, à la promotion des PTFM au Mali, à travers la Politique de décentralisation et de régionalisation ;
* Existence du programme régional PTFM et du programme national PTFM (PRODOC 2017-2021) ;
* Existence de politique nationale genre (PNG) ;
* Existence d’un projet de Plan décennal de développement de l’autonomisation de l’enfant, de la femme et de la famille (PDDAFEF2020-2029) ;
* Implication des organisations communautaires dans les activités des PTFM ;
* Existence de réseau de promoteurs économiques privés impliqués dans les activités des PTFM  ;
* Existence de réseau d’artisans impliqué dans les activités des PTFM
* Engagements de l’Etat pour la couverture des besoins en électricité et l'eau potable (Lettre de politique sectorielle de l'électricité et de l'eau potable du 10 novembre 1999, actualisée) ;
* Présence de services techniques déconcentrés des ministères concernés au niveau régional, local, communal ;
* Engagements des PTF en faveur de la promotion des PTFM (PNUD, etc.) ;
* Existence d’une planification du développement local à travers les PDESC ;
* Principe de la maîtrise d’Ouvrage ;
* Promotion de l’intercommunalité ;
* Disponibilité de fonds pour la protection de l’environnement (Fonds Climat/fonds Vert) ;
* Existence du Cadre Stratégique pour la Croissance et la Réduction de la Pauvreté (CSCRP/CREDD/ODD) ;
* Disponibilité d’organisations de femmes et de jeunes ;
* Existence d’un environnement technique et technologique pour les PTFM ;
* Disponibilité des ressources humaines et des compétences en faveur de la promotion d’emplois en milieu rural ;
* Engagements de la communauté internationale en faveur de l’énergie propre pour tous ;
* Existence de PTFM financée par les CT gérée par une convention de délégation de gestion (cas des communes de Kaboila et de MPèsoba) ;
* Disponibilité des produits agricoles à transformer (céréales, amendes, etc.) dans les différentes localités ;
* Existence d’infrastructures communautaires (Centre d’alphabétisation, Centre d’Education pour le Développement -CED, Magasin de céréales, Marché de céréales, Réseau d’électrification dans le village, Forages, Atelier de menuiserie, Mosquée, etc.).

#### 3.1.4.4 Menaces ou facteurs négatifs externes :

Les principaux facteurs négatifs externes ou menaces issus des analyses se résument comme suit :

* Faible volonté politique de l’Etat en faveur des PTFM ;
* Trop grande dépendance du programme des financements extérieurs ;
* instabilité politique et la menace sécuritaire au Mali ;
* Faible engagement des Collectivités Territoriales (CT) ;
* Lourdeur dans le processus de décisions au niveau du gouvernement ;
* Conflit de leadership vis-à-vis du programme au niveau du gouvernement ;
* Limites des capacités techniques et technologiques par rapport aux PTFM ;
* Limites dans les capacités de la maitrise d’ouvrage ;
* Retard dans le transfert des ressources de l’Etat aux CT ;
* Prolifération de moulins privés ;
* Non effectivité de la déconcentration des services techniques (région, cercle et commune).

****

Photo n° 7 : Abri PTFM à Kondogola

Tableau n° 18: Relatif à la synthèse générale de l’analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces :

|  |  |
| --- | --- |
| **POSITIFS : ATOUTS POUR ATTEINDRE LES OBJECTIFS** | **NEGATIFS : CONTRAINTES POUR ATTEINDRES LES OBJECTIFS** |

|  |  |
| --- | --- |
| **ACQUIS, FORCES ET ATOUTS INTERNES** | **FAIBLESSES ET INSFFISANCES INTERNES** |
| * Acceptation et partage du concept des plateformes multifonctionnelles (PTFM) par les différents acteurs (Etat, PTF, Communautés, etc.) ;   **ORIGINE**  **ORGANISATIONNELLE (INTERNE)**   * Conformité de la mission du programme avec les objectifs du CREDD, des ODD ; * Engagement et accompagnement des Chefs d’Etat de la CEDEAO et des PTF ; * Expression d’une volonté politique adéquate  pour les PTFM à travers un niveau d’ancrage institutionnel du PN-PTFM (primature et ministère) ; * Outil d’allègement des tâches des femmes et des filles, et de création de richesses et des AGR dans les localités rurales ; * Outil fédérateur de développement de plusieurs secteurs et thématiques *(l’industrie, le commerce, l’emploi, la formation professionnelle, la femme, l’enfant, la famille, l’énergie, l’eau, etc.) ;* * *A*daptation et simplicité du produit PTFM aux besoins du milieu ; * Disponibilité de prestataires locaux pour la maintenance et la réparation du produit PTFM ; * Existence de partenariats dans l’implantation et le suivi des PTFM (prestataires comme les GIE, bureau d’études et les ONG) ; * Contribution effective des bénéficiaires dans l’acquisition des PTFM notamment par la construction de l’abri (maison) et le versement de 200 000 FCFA ; * Diversité des sources de financement pour le programme (fonds publics, financement des PTF, contributions des ONG, mécènes) ; * Existence d’outils harmonisés de suivi –évaluation des PTFM ; * Formation des bénéficiaires en raison de 25 personnes dont 5 hommes pendant 3 mois en alphabétisation, gestion et fonctionnement de la PFTM (avec une phase pratique) ; * Mise en place d’une équipe de gestion de la PTFM composée de 12 Personnes dont deux hommes (assistants aux meunières) ; * Application correcte des outils de gestion de la PTFM par les femmes ; * Expérimentation de l’utilisation de sources d’énergie (l’huile de Jatropha, hybrides gasoil/biogaz, l’énergie solaire) ; * Valeur ajoutée des PTFM dans l’électrification rurale, l’accès à l’eau potable et la promotion des AGR ; * Emergence des associations de femmes organisées autour de la gestion des plates-formes et leur participation à la vie publique. | * Faiblesse dans le portage institutionnel du Programme à cause de la nonappropriation du cadre institutionnel de mise en œuvre du Programme; * Insuffisance dans le partage de la mission du programme par les acteurs ; * Décalage souvent trop important entre la fin d’une phase et le démarrage d’une autre; * Précarité de l’emploi en lien avec la durée des contrats et le fonctionnement en dent de scie des projets PTFM ; * Difficultés de mobilisation de la contribution financière de l’Etat ; * Faible allocation budgétaire des PTFM sur la dotation du département ; * Retard enregistré souvent dans la mise à disposition par le PNUD des fonds pour le financement des PTFM ; * Insuffisance dans le suivi des fonds alloués par le PNUD (par exemple absorption du budget de deux ans en une année) ; * Trop grande dépendance du PN-PTFM du financement extérieur ; * Faiblesse dans la mobilisation de la quote-part des bénéficiaires pour l'acquisition de la plate-forme ; * Difficultés techniques au niveau des moteurs liées à l’utilisation combinée du gasoil, d’huile de jatropha et du biogaz pour un même moteur ; * Difficultés de démarrage du moteur par les femmes (difficulté dans la manipulation de la manivelle) ; * Faiblesse dans la gestion communautaire et le suivi de certaines plates-formes multifonctionnelles par l’association des femmes ; * Faible capacité du module solaire ; * Absence de formation des femmes pour le module solaire ; * Limites de la gestion communautaire par rapport au développement des PTFM ; * Non disponibilité de statistique sur les PTFM existantes dans la commune au niveau de la mairie ; * Faiblesse dans la maitrise d’ouvrage des PTFM ; * Non-respect des procédures du marché public dans l’acquisition des équipements et fournitures du programme (livraison non conforme à la commande) ; * Faible représentation du programme aux niveaux régional et local ; * Insuffisance dans le suivi-évaluation des PTFM ; * Faible implication des CT dans le suivi des PTFM installées dans leurs localités ; * Inefficacité dans la gestion des ressources tirées des PTFM ; * Arrêt de la plupart des PTFM depuis 5 mois pour certaines à plus 2 ans pour d’autres (Inadaptation du support du moteur, Pannes fréquentes du moteur, mauvaise gestion, etc.) ; * Faiblesse dans les mécanismes régionaux de coordination et de planification; * Méconnaissance presque totale du programme au sein du MPFEF ; * Absence de synergie entre le PN-PTFM et les autres programmes et services du MPFEF ; * Absence de stratégie de retrait au terme de la durée (deux ans) d’intervention et d'appui du projet au niveau d'un village ; * Insuffisance dans la communication du programme au niveau national ; * Absence de structuration et de coordination (faitière) des acteurs et bénéficiaires autour des PTFM. |
| **OPPORTUNITES DE L’ENVIRONNEMENT EXTERNE** | **MENACES, CONTRAINTES DE L’ENVIRONNEMENT EXTERNE** |
| * Existence d’un environnement institutionnel et politique favorable, à la promotion des PTFM au Mali, à travers la Politique de décentralisation et de régionalisation ; * Existence du programme régional PTFM et du programme national PTFM (PRODOC 2017-2021) ;   **ORIGINE**  **ENVIRONNEMENTALE (EXTERNE)**  **(Externe)**   * Projet Plan décennal de développement (PDDAFEF, 2020-2029) ; * Engagements de l’Etat pour la couverture des besoins en électricité et l'eau potable (Lettre de politique sectorielle de l'électricité et de l'eau potable du 10 novembre 1999, actualisée) ; * Présence de services techniques déconcentrés des ministères concernés au niveau régional, local, communal ; * Engagement des PTF en faveur de la promotion des PTFM ; * Existence d’une planification du développement local (PDESC) ; * Principe de la maîtrise d’Ouvrage aux CT; * Promotion de l’intercommunalité ; * Disponibilité de fonds pour la protection de l’environnement (Fonds Climat/fonds Vert) ; * Existence du Cadre Stratégique pour la Croissance et la Réduction de la Pauvreté (CSCRP/CREDD/ODD) ; * Disponibilité d’organisations de femmes et de jeunes ; * Existence d’un environnement technologique pour les PTFM ; * Disponibilité des ressources humaines et des compétences en faveur de la promotion d’emplois en milieu rural ; * Engagements de la communauté internationale en faveur de l’énergie propre pour tous ; * Existence de PTFM financée par les CT gérée par une convention de délégation de gestion (cas des communes de Kaboila et de MPèsoba) ; * Disponibilité des produits agricoles à transformer (céréales, amendes, etc.) dans les différentes localités ; * Existence d’infrastructures communautaires (Centre d’alphabétisation, Centre d’Education pour le Développement -CED, Magasin de céréales, Marché de céréales, Réseau d’électrification dans le village, Forages, Atelier de menuiserie, Mosquée, etc.). | * Faible volonté politique de l’Etat en faveur des PTFM ; * Trop grande dépendance du programme des financements extérieurs ; * instabilité politique et la menace sécuritaire au Mali ; * Faible engagement des Collectivités Territoriales (CT) ; * Lourdeur dans le processus de décisions au niveau du gouvernement ; * Conflit de leadership vis-à-vis du programme au niveau du gouvernement ; * Limites des capacités techniques et technologiques par rapport aux PTFM ; * Limites dans les capacités de la maitrise d’ouvrage ; * Retard dans le transfert des ressources de l’Etat aux CT ; * Prolifération de moulins privés ; * Non effectivité de la déconcentration des services techniques (région, cercle et commune). |

### 3.1.5 CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS:

#### 3.1.5.1 Conclusion

Globalement, iI ressort de nos investigations faites sur la base d’analyses documentaires combinées avec des enquêtes de terrain, les constats suivants :

**Le PN-PTFM a bien fonctionné sur la base de ses acquis, forces et atouts internes** dont, notamment : (i) L’acceptation et le partage du concept des plateformes multifonctionnelles (PTFM) par les différents acteurs parties prenantes ; (ii) Un outil fédérateur de développement de plusieurs secteurs et thématiques, dont entre autres*: l’industrie, l’énergie, l’eau, la mouture, le commerce, l’emploi, les AGR, la formation professionnelle, la promotion de la femme, l’enfant, la famille, l’autonomisation de la femme, etc.) ; (iii) La* diversité des sources de financement pour le programme : fonds publics, financement des PTF, contributions des ONG, mécènes).

**Le PN-PTFM a souffert des déficiences internes suivantes** : (i) Les faiblesse liées au portage institutionnel du Programme et la non appropriation du cadre institutionnel de mise en œuvre du Programme; (ii) Le décalage souvent trop important entre la fin d’une phase et le démarrage d’une autre (perte en ressources humaines formées, perte également de l’élan obtenu après une phase bien réussie) ; (iii) Les difficultés relatives à la mobilisation de la contribution financière de l’Etat ;

**Les opportunités portent sur** : (i) L’existence d’un environnement institutionnel et politique réceptif et favorable en conformité avec la la Politique de décentralisation et de régionalisation, la Politique Nationale Genre, le CREDD, etc. ; (ii) L’existence du programme régional PTFM et du programme national PTFM (PRODOC 2017-2021) ; (iii) L’existence d’un projet de Plan décennal de développement de l’autonomisation de l’enfant, de la femme et de la famille (PDDAFEF 2020-2029) ; (iv) L’implication des organisations communautaires dans les activités des PTFM (promoteurs économiques privés.

**Les contraintes et menaces sont traduites par** : (i) La faible volonté politique de l’Etat en faveur des PTFM ; (ii) La trop grande dépendance du programme des financements extérieurs ; (iii) L’instabilité politique et la menace sécuritaire au Mali ; (iv) Le faible engagement des Collectivités Territoriales (CT) ; (v) Les lourdeurs liées au processus de décisions au niveau du gouvernement.

#### 3.1.5.2 Principales propositions de recommandations :

**Renforcer les acquis, forces et atouts :**

* Renforcer la concertation et la communication autour des résultats des PTFM ;
* Faire évoluer les résultats des PTFM vers les objectifs du CREDD et des ODD ;
* Renforcer la cohérence entre les objectifs nationaux et sous régionaux en matière des PTFM ;
* Définir un ancrage institutionnel pour la pérennisation des PTFM ;
* Renforcer la contribution des PTFM dans l’autonomisation économique de la femme et dans la création de richesses en milieu rural ;
* Renforcer les capacités organisationnelles et professionnelles des prestataires ;
* Renforcer et élargir le partenariat dans l’implantation et le suivi des PTFM ;
* Consolider les partenariats existants et poursuivre la diversification des sources de financements des PTFM ;
* Renforcer le partenariat public privé (PPP) autour des PTFM ;
* Consolider et actualiser les mécanismes de suivi évaluation des PTFM ;
* Instaurer un volet Recherche –Action pour une meilleure adéquation des sources d’énergie au contexte local ;
* Renforcer la contribution des PTFM dans l’électrification rurale, l’accès à l’eau potable et la promotion des AGR sur l’ensemble du territoire ;
* Maintenir la contribution des bénéficiaires en exigeant sa matérialisation par une documentation adéquate ;
* Poursuivre la formation continue des groupements de femmes bénéficiaires ;
* Définir les modalités et critères de choix de l’équipe de gestion ;
* Renforcer et suivre l’application des outils de gestion des PTFM ;
* Instituer un fonds de développement des PTFM alimenté par les redevances versées par les bénéficiaires.
* Renforcer les capacités organisationnelles et de gestion des groupements de femmes.

**Valoriser les opportunités :**

* Organiser des ateliers d’échanges et de partage avec l’ensemble des acteurs parties prenantes pour une appropriation des politiques et programmes en faveur de la promotion des PTFM au Mali ;
* Renforcer la cohérence entre le programme régional et national ;
* Renforcer les capacités des services techniques déconcentrés des ministères concernés pour leur participation efficace et efficiente dans la mise en œuvre des PTFM ;
* Mettre en confiance les PTF dans la promotion des PTFM ;
* Intégrer les PTFM dans les PDSEC ;
* Adopter la convention de délégation de gestion de la maitrise d’ouvrage des PTFM par les collectivités;
* Valoriser le potentiel des filières agricoles pour la diversification des produits PTFM ;
* Créer plus d’articulation et de synergie entre les programmes PTFM, Karité et FAFE;
* Promouvoir le potentiel d’infrastructures existantes dans le village pour créer des fonctions supplémentaires au niveau des PTFM ;
* Renforcer les capacités organisationnelles et opérationnelles des jeunes en vue de l’employabilités des compétences locales ;
* Développer la recherche – action autour de l’énergie propre pour tous.

.

**Actions pour corriger les échecs et les faiblesses :**

* Définir un cadre institutionnel et son ancrage institutionnel pour la mise en œuvre du Programme ;
* Tenir des séances d‘informations et de partages du nouveau cadre institutionnel des PTFM ;
* Appliquer la programmation budgétaire dans la mise en œuvre des PTFM ;
* Accroitre la contribution financière de l’Etat au financement du programme ;
* Initier des mécanismes innovants de mobilisation de ressources locales en faveur des PTFM ;
* Installer des moteurs adaptés à l’utilisation combinée de plusieurs sources d’énergies (gasoil, huile de jatropha, électricité et du biogaz) ;
* Introduire la gestion privée des PTFM pour booster la création d’emploi rural et l’entreprenariat féminin rural ;
* Revoir le format de gestion et de fonctionnement des PTFM pour endiguer la problématique d’arrêt des PTFM ;
* Introduire le module solaire adapté, au point de vue capacité, aux besoins des communautés;
* Elaborer un programme de formation des bénéficiaires sur le module solaire ;
* Transférer la maitrise d’ouvrage des PTFM aux CT ;
* Renforcer les capacités organisationnelles et de gestion des PTFM par les groupements de femmes ;
* Amener les CT à s’impliquer dans l’accompagnement et le suivi des PTFM ;
* Assurer la représentativité du programme au niveau décentralisé à travers les services déconcentrés concernés ;
* Veiller à l’utilisation optimale des ressources générées par les PTFM ;
* Elaborer et appliquer un plan de communication interne et externe sur les PTFM ;
* Etablir un plan et une stratégie de retrait pour les PTFM ;

**Actions pour contourner les contraintes et les menaces :**

* Animer les cadres de concertations sur la promotion des PTFM ;
* Renforcer le leadership de l’Etat et des CT dans le financement des PTFM ;
* Renforcer les dialogues et les concertations autour de la paix ;
* Simplifier les procédures et accélérer les prises de décision ;
* Définir l’ancrage institutionnel pour les PTFM ;
* Développer la recherche – action autour des techniques et technologies pour le développement des PTFM ;
* Veiller à l’opérationnalisation des PTFM installées ;
* Assurer la mise à l’échelle du programme sur le territoire national.

Tableau n° 19 : Relatif à la synthèse des recommandations pour l’amélioration du fonctionnement externe et interne du PN-PTFM :

|  |  |
| --- | --- |
| **COMMENT RENFORCER LES ACQUIS, FORCES ET ATOUTS ?** | **COMMENT VALORISER LES OPPORTUNITES ?** |
| * Renforcer la concertation et la communication autour des résultats des PTFM ; * Faire évoluer les résultats des PTFM vers les objectifs du CREDD et des ODD ; * Renforcer la cohérence entre les objectifs nationaux et sous régionaux en matière des PTFM ; * Définir un ancrage institutionnel pour la pérennisation des PTFM ; * Renforcer la contribution des PTFM dans l’autonomisation économique de la femme et dans la création de richesses en milieu rural ; * Renforcer les capacités organisationnelles et professionnelles des prestataires ; * Renforcer et élargir le partenariat dans l’implantation et le suivi des PTFM ; * Consolider les partenariats existants et poursuivre la diversification des sources de financements des PTFM ; * Renforcer le partenariat public privé (PPP) autour des PTFM ; * Consolider et actualiser les mécanismes de suivi évaluation des PTFM ; * Instaurer un volet Recherche –Action pour une meilleure adéquation des sources d’énergie au contexte local ; * Renforcer la contribution des PTFM dans l’électrification rurale, l’accès à l’eau potable et la promotion des AGR sur l’ensemble du territoire ; * Maintenir la contribution des bénéficiaires en exigeant sa matérialisation par une documentation adéquate ; * Poursuivre la formation continue des groupements de femmes bénéficiaires ; * Définir les modalités et critères de choix de l’équipe de gestion ; * Renforcer et suivre l’application des outils de gestion des PTFM ; * Instituer un fonds de développement des PTFM alimenté par les redevances versées par les bénéficiaires. * Renforcer les capacités organisationnelles et de gestion des groupements de femmes. | * Organiser des ateliers d’échanges et de partage avec l’ensemble des acteurs parties prenantes pour une appropriation des politiques et programmes en faveur de la promotion des PTFM au Mali ; * Renforcer la cohérence entre le programme régional et national ; * Renforcer les capacités des services techniques déconcentrés des ministères concernés pour leur participation efficace et efficiente dans la mise en œuvre des PTFM ; * Mettre en confiance les PTF dans la promotion des PTFM ; * Intégrer les PTFM dans les PDSEC ; * Adopter la convention de délégation de gestion de la maitrise d’ouvrage des PTFM par les collectivités; * Valoriser le potentiel des filières agricoles pour la diversification des produits PTFM ; * Créer plus d’articulation et de synergie entre les programmes PTFM, Karité et FAFE; * Promouvoir le potentiel d’infrastructures existantes dans le village pour créer des fonctions supplémentaires au niveau des PTFM ; * Renforcer les capacités organisationnelles et opérationnelles des jeunes en vue de l’employabilités des compétences locales ; * Développer la recherche – action autour de l’énergie propre pour tous. |
| **QUELLES ACTIONS POUR CORRIGER LES ECHECS ET LES FAIBLESSES ?** | **COMMENT CONTOURNER LES CONTRAINTES ET LES MENACES ?** |
| * Définir un cadre institutionnel et son ancrage institutionnel pour la mise en œuvre du Programme ; * Tenir des séances de ‘information et de partage du nouveau **cadre** institutionnel des PTFM ; * Appliquer la programmation budgétaire dans la mise en œuvre des PTFM ; * Accroitre la contribution financière de l’Etat au financement du programme ; * Initier des mécanismes innovants de mobilisation de ressources locales en faveur des PTFM ; * Installer des moteurs adaptés à l’utilisation combinée de plusieurs sources d’énergies (gasoil, huile de jatropha, électricité et du biogaz) ; * Introduire la gestion privée des PTFM pour booster la création d’emploi rural et l’entreprenariat féminin rural ; * Revoir le format de gestion et de fonctionnement des PTFM pour endiguer la problématique d’arrêt des PTFM ; * Introduire le module solaire adapté aux besoins des communautés; * Elaborer un programme de formation des bénéficiaires sur le module solaire ; * Transférer la maitrise d’ouvrage des PTFM aux CT ; * Renforcer les capacités organisationnelles et de gestion des PTFM par les groupements de femmes ; * Amener les CT à s’impliquer dans l’accompagnement et le suivi des PTFM ; * Respecter les procédures du marché public dans le cadre de l’acquisition des équipements et fournitures des PTFM, afin qu’il y ait conformité entre la commande et la livraison ; * Assurer la représentativité du programme au niveau décentralisé à travers les services déconcentrés concernés ; * Veiller à l’utilisation optimale des ressources générées par les PTFM ; * Elaborer et appliquer un plan de communication interne et externe sur les PTFM ; * Etablir un plan et une stratégie de retrait pour les PTFM . | * Animer les cadres de concertations sur la promotion des PTFM ; * Renforcer le leadership de l’Etat et des CT dans le financement des PTFM ; * Renforcer les dialogues et les concertations autour de la paix ; * Simplifier les procédures et accélérer les prises de décision ; * Définir l’ancrage institutionnel pour les PTFM ; * Développer la recherche – action autour des techniques et technologies pour le développement des PTFM ; * Veiller à l’opérationnalisation des PTFM installées ; * Assurer la mise à l’échelle du programme sur le territoire national. |

#### 3.1.5.3 Quelques options stratégiques prioritaires issues de l’analyse diagnostique globale des PN-PTFM :

Dans ce paragraphe, il s’agit de ciblerquelques options stratégiques prioritaires en lien avec le fonctionnement externe et interne des phases antérieures du PN-PTFM. En effet, il s’agit de cibles d’orientation stratégique visant à contribuer à l’amélioration de l’organisation fonctionnelle du programme PTFM dans ses phases à venir sur trois plans stratégiques : institutionnel, organisationnel, opérationnel.

Tableau n° 20 : Axes d’orientation pour l’amélioration du cadre institutionnel, la structure organisationnelle et opérationnelle du programme PTFM

|  |  |
| --- | --- |
| **Axes d’orientation stratégique** | **Cibles stratégiques** |
| **1. Sur le plan institutionnel** | 1. Relire les textes existants en vue d’améliorer le cadre législatif et règlementaire de mise en œuvre du PN-PTFM. |
| 2. Définir et mettre en œuvre le nouveau cadre institutionnel adopté pour la pérennisation des PTFM. |
| 3. Renforcer la réceptivité actuelle de l’environnement institutionnel externe pour accroitre les sources de financement potentiel. |
| 4. Elaborer une stratégie de communication pour développer les relations partenariales opérationnelles avec l’ensemble des partenaires stratégiques (Etat, CT, OSC, Secteur privé et PTF). |
| 5. Elaborer une stratégie de mobilisation des fonds pour soutenir le nouveau cadre institutionnel de pérennisation des PTFM. |
| 6. Assurer une appropriation forte par l’Etat du programme en termes d’appui financier et technique constant et durable. |
| 7. Mettre en cohérence la mission et la vision du PN-PTFM avec les orientations définies dans le Plan décennal du MPFEF, le CREDD, les ODD et la PNG. |
| 8. Instituer une planification stratégique pluriannuelle axée sur les résultats, assortie d’une base de données et d’un système de suivi-évaluation pour le développement des PTFM. |
| 9. Développer les initiatives entre le PN-PTFM et les autres projets ou programmes visant la promotion de l’autonomisation économique de la femme |
| **2. Sur le plan organisationnel et opérationnel** | 1. Renforcer les compétences de la structure organisationnelle du programme (normes, procédures et règlements ; outils de suivi de la performance du personnel ; système de planification et de gestion de l’information, etc.). |
| 2. Mettre en place un leadership de management compétent, engagé et motivé |
| 3. Disposer de personnel sensible au genre en nombre suffisant et de qualité (profil spécialisé) pour mettre en œuvre les activités du programme. |
| 4. Améliorer les compétences techniques du personnel par la mise en place d’un programme de formation technique continue, avec plan de carrière, mesures de motivation et accès aux technologies de l’information (base informatique). |
| 5. Renforcer les capacités de levées de fonds du PT-PTFM pour maintenir et renforcer la couverture nationale du programme. |
| 6. Assurer la représentation du programme au niveau déconcentré. |
| 7. Elargir la maitrise d’ouvrage des communes aux PTFM. |
| 8. Prendre en compte les PTFM dans les PDSEC (Décret N°02-315 P-RM du 4 juin 2002 fixant les détails des compétences transférées de l’Etat aux collectivités territoriales, etc….) |
| 9. Instituer un fonds de développement des PTFM alimenté par les redevances versées par les bénéficiaires |
| 10. Introduire la gestion privée des PTFM pour booster la création d’emploi rural et l’entreprenariat féminin rural |
| 11. Soutenir la mutation des PTFM vers les nouvelles technologies utilisant les sources d’énergie renouvelables |
| 12. Actualiser le format de gestion et de fonctionnement des PTFM pour endiguer la problématique d’arrêt des PTFM |
| 13. Renforcement de capacités des ressources humaines en lien avec la révolution technologique |
| 44. Dynamiser l’organisation des bénéficiaires et prestataires en groupement ou réseau |
| 15. Faciliter l’accès des PTFM aux banques et systèmes financiers décentralisés |

## 3.2 RESULTAT DE LA DEFINITION DE SCENARII DE MONTAGE INSTITUTIONNEL ET DE MECANISMES FINANCIERS  APPROPRIES :

### 3.2.1 Définition de scénarii de montage :

#### 3.2.1.1 Principes de base :

Les principes directeurs ci-dessous doivent guider l’élaboration du schéma institutionnel :

* L’alignement sur le cadre de référence qu’est le CREDD(cadre de référence pour la conception, la mise en œuvre et le suivi des différentes politiques et stratégies de développement, tant au niveau national que sectoriel) ;
* La prise en compte de la Déclaration de Paris sur l’efficacité de l’aide ;
* La promotion de la décentralisation, de la régionalisation et du développement local ;
* La promotion de la Politique Nationale Genre ;
* La prise en compte du Plan Décennal du MPFEF ;
* Le recours autant que possible à des structures existantes ;
* L’exigence de résultats concrets en vue de l’atteinte des ODD.

Les partenariats stratégiques s’articulent également autour des grands principes suivants :

* L’appropriation ;
* L’alignement sur les priorités nationales ;
* L’harmonisation entre les partenaires ;
* La gestion axée sur les résultats ;
* La redevabilité ;
* La responsabilité mutuelle.

#### 3.2.1.2 Analyse des options de montage institutionnel possibles pour la mise à l’échelle du PN-PTFM

Après analyse des lois et décrets régissant la création des organes /services de l’Etat, deux options stratégiques envisageables pour l’encrage institutionnel du Programme PTFM 2017 – 2021, ont fait l’objet d’une analyse approfondie en vue de retenir la plus pertinente et la plus avantageuse pour le portage dudit programme. Il s’agit de :

* **OPTION 1 : Création d’un Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial (EPIC);** (Loi N° 91-051/AN-RM portant statut général des Etablissements Publics à caractère Industriel et Commercial en République du Mali)**;**
* **OPTION 2 : Création d’un Etablissement Public à caractère Administratif- (EPA/Agence) ; (**Loi N° 90-110, du 18 octobre 1990, portant principes fondamentaux de la création, de l’organisation et du fonctionnement des EPA en République du Mali).

Le tableau ci-dessous donne un aperçu sur les acquis, les avantages et les risques liés à chaque option.

Tableau n° 21 : Relatif à l’analyse des options de montage institutionnel envisageables

| **Options** | **Acquis** | **Avantages** | **Inconvénients/risques** |
| --- | --- | --- | --- |
| **OPTION 1 : Création d’un Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial (EPIC); (***Loi N° 91-051/AN-RM portant statut général des Etablissements Publics à caractère Industriel et Commercial en République du Mali)* | L’Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial est une personne morale de droit public dotée de l’autonomie financière | - Service public, placé sous la tutelle d’un département ;  - large marge de manœuvre dans la mobilisation et la gestion des ressources ;  - Ambition de pérennité dans la réalisation de la mission | - Faiblesse dans la gouvernance administrative et financière ;  - Faiblesse dans l’atteinte des résultats, toute chose préjudiciable à la pérennisation de l’Etablissement (faillite) |
| Un Décret pris en Conseil des Ministres précise son organisation et son fonctionnement  Les organes de gestion sont : Conseil d’Administration, Président- Directeur Général ou du Directeur Général, Comité de Gestion | - Flexibilité dans l’organisation et dans la gestion des ressources liée à l’existence d’un Conseil d’administration composé de toutes les parties prenantes | Faible leadership du CA |
| L’Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial  est chargé de la gestion d’une activité de production, d’échange de biens et services érigée en service public.  La mission consiste en l’exécution d’un contrat de concession de service public. | Possibilité de réaliser des résultats financiers importants dont pourrait bénéficier l’Etablissement pour le développement de ses activités et la promotion économique et sociale des employés | Faiblesse dans la gestion rationnelle des ressources  Faiblesse dans l’atteinte des résultats d’exploitation |
| L’Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial relève de l’Etat ou d’une collectivité désignée par son acte de création | - Collectivité de rattachement est l’Etat,  - Positionnement élevé du niveau de leadership ;  - Caractère d’envergure nationale ;  - Contrôle de l’Etat ou d’un de ses démembrements. | Faiblesse dans l’exécution de la tutelle |
| Son patrimoine propre est constitué de la dotation initiale de l’Etat ou de la collectivité publique et des biens dont il acquiert la propriété. | Possibilité d’avoir des ressources propres ;  Liberté de manœuvre dans la gestion ; | Utilisation non rationnelle des ressources propres |
| Les agents sont régis par un statut adopté par une loi, | Possibilité et facilité dans la motivation et la gestion de carrière du personnel | Déséquilibre entre le budget de fonctionnement et celui d’investissement |
|  |  |  |  |
| **OPTION 2 : Création d’un Etablissement Public à caractère Administratif- (EPA/Agence) ; (**Loi N° 90-110, du 18 octobre 1990, portant principes fondamentaux de la création, de l’organisation et du fonctionnement des EPA en République du Mali). | L’Etablissement Public à caractère Administratif est une personne morale de droit public dotée de l’autonomie financière | - Service public, placé sous la tutelle d’un département ;  - large marge de manœuvre dans la mobilisation et la gestion des ressources ;  - Ambition de pérennité dans la réalisation de la mission | Faiblesse dans la gouvernance administrative et financière |
| L’EPA est chargé de la gestion d’une mission déterminée, caractérisée par la production de services non marchants | - Mission spécifique et précise dans un domaine déterminé ;  - Chargé de la production de services non marchants | Faiblesse dans la capacité de l’analyse institutionnelle et de planification à long terme (Plan stratégique) |
| L’Etablissement Public à caractère Administratif relève d’une collectivité territoriale désignée par son acte constitutif.  Sont établissements publics nationaux, les établissements publics dont la collectivité de rattachement est l’Etat. | - Collectivité de rattachement est l’Etat,  - Positionnement élevé du niveau de leadership ;  - Caractère d’envergure nationale ;  - Contrôle de l’Etat ou d’un de ses démembrements. | Faiblesse dans l’exécution de la tutelle |
| L’établissement public national à caractère administratif est créé par une loi ; un décret pris en Conseil des Ministres détermine son administration et sa gestion | - Régis par une loi et des décrets pris en conseil des ministres,  - Vision plus large et ambition de pérennité dans la réalisation de la mission ;  - Fixation de la dotation initiale de l’Etat ainsi que l’énumération des ressources dont il dispose | Faiblesse dans l’atteinte des résultats, toute chose préjudiciable à la pérennisation de l’Etablissement (dépendance totale des subventions publiques) |
| Les organes d’administration et de gestion des EPA sont : le Conseil d’Administration ; la Direction générale ;le comité de gestion. | Flexibilité dans l’organisation et dans la gestion des ressources liée à l’existence d’un Conseil d’administration ; | Faible leadership du CA |
| Une loi détermine le régime applicable. au personnel des Etablissements publics à caractère Administratif | Possibilité et facilité dans la motivation et la gestion de carrière du personnel | Déséquilibre entre le budget du fonctionnement et celui d’investissement |
| Les EPA tirent essentiellement leurs ressources des taxes fiscales et parafiscales, de la cession de services, de subventions de l’Etat ou de la collectivité de rattachement et des contributions des personnes physiques et morales. | - Possibilité d’avoir des ressources propres ;  - Liberté de manœuvre dans la gestion ;  - Possibilité de bénéficier des financements de plusieurs sources | - Forte dépendance des ressources budgétaires de l’Etat ;  - Faiblesse dans la capacité de création/mobilisation des ressources propres ;; |
| Directeur Général nommé par décret pris en Conseil des Ministres sur proposition du Ministre de tutelle. | Forte notoriété dans la direction et plus de stabilité dans la coordination et le leadership | Modalité de choix du directeur  reposant sur des critères objectifs |

Tableau n° 22 : Relatif à l’analyse de quelques expériences d’agences nationales maliennes : AMADER, AEDD, ANICT

| **AGENCES** | **MISSION/ANCRAGE** | **FORCES** | **FAIBLESSES** |
| --- | --- | --- | --- |
| **ANICT**  (Agence Nationale d’Investissement des Collectivités Territoriales) | - ANICT, est un EPA, chargé d’une mission à caractère public, suivant la Loi N° 042 du 17 juillet 2000 ;  - ANICT a pour mission de gérer les subventions affectées à la réalisation des investissements locaux entrepris sous maitrise d’ouvrage des collectivités territoriales et de garantir certains prêts contractés par elles ;  - ANICT est placée sous la tutelle du ministre chargé des collectivités.  . | - Grande utilité comme un bras financier de l’Etat pour de financement des investissements au niveau des CT, qui en assurent la Maitrise d’Ouvrage (MO);  - Structure plus décentralisée et représentée dans toutes les régions du Mali ;  - Existence d’un guichet financier, le FNACT (suivant la Loi N° 07-072 du 26 décembre 2007), alimenté par les différentes sources de financements ;  - Inscription du Budget de l’ANICT dans la loi des finances de l’Etat ;  - Sollicitation des PTF pour leurs financements aux CT. | - Difficultés dans la mise à dispositions des fonds de l’Etat ;  - Insuffisance des ressources financières pour le suivi régulier de l’ensemble des infrastructures ;  - Faiblesse dans l’utilisation des ressources humaines (répartition, affectation, etc.);  - Absence de plan à long terme (Plan stratégique) ;  - Forte dépendance des ressources budgétaires de l’Etat ;  - Moyens plutôt utilisés pour le fonctionnement de l’agence (motivation des agents, etc.) que pour l’exécution de la mission assignée à l’agence. |
| **AEDD**  **(Agence de l’Environnement et du Développement durable)** | - AEDD est un EPA suivant la Loi n° 10-027/du 12 juillet 2010 ;  - AEDD a pour mission d’assurer la coordination de la mise en œuvre de la Politique Nationale de Protection de l’environnement et de veiller à l’intégration de la dimension environnementale dans toutes politiques ;  - L’Agence est placée sous la tutelle du ministre chargé de l’Environnement. | - Couverture nationale (mais pour la réalisation de certaines activités, l’agence s’appuie sur le conseil régional, le conseil de cercle ou la direction nationale des eaux et forêts) ;  - Liberté de manœuvre dans la gestion ;  - Possibilité de générer des fonds propres ;  - Bénéficiaire du financement de toutes les conventions signées par l’Etat (fonds climat, fonds mondial pour l’environnement, etc.) ;  - Elaborations des politiques nationales dans le domaine de l’environnement. | - Absence de représentation de l’AEDD au niveau déconcentré et décentralisé ;  - Faiblesse dans les stratégies de création de ressources propres ;  - Forte dépendance des ressources budgétaires de l’Etat ;  - Moyens plutôt utilisés pour le fonctionnement de l’agence (motivation des agents, etc.) que pour l’exécution de la mission assignée à l’agence. |
| **AMADER**  **(Agence Malienne pour le Développement de l'Energie Domestique et l'Electrification Rurale)** | - AMADER est un EPA créé en 2003. Elle est chargée de gérer le Projet PEDASB (Projet Energie Domestique et l'accès aux services de Base en milieu rural) ;  - L'Agence a pour mission principale la maîtrise de la consommation d'énergie domestique et le développement de l'accès à l'électricité au milieu rural et périurbain.  - L'Agence relève du Ministre en charge de l’énergie | - Couverture nationale  - Flexibilité dans la gestion des ressources (humaines et financières) et des projets  - Large possibilité de générer des fonds propres  - Possibilité de bénéficier des fonds extérieurs pour ses programmes en plus des fonds de l’Etat | - Faiblesse dans le suivi des opérateurs partenaires  - Faiblesse dans le recouvrement et mobilisation des fonds (fonds d’électrification rurale, caution pour l’électrification rurale reprise par les opérateurs, etc.)  - Difficulté dans l’acquisition des centrales fonctionnant avec des sources d’énergie renouvelable ;  - Forte dépendance des ressources budgétaires de l’Etat ;  - Moyens plutôt utilisés pour le fonctionnement de l’agence (motivation des agents, etc.) que pour l’exécution de la mission assignée à l’agence |

#### 3.2.1.3 Présentation du schéma institutionnel proposé :

L’analyse des options ci-dessus oriente vers le choix de l’EPA pour la mise en œuvre du nouveau programme PTFM 2017-2021. En effet, une des particularités de cette option, en lien avec la mission du PN-PTFM, est que l’EPA « est chargé de la production de services non marchands ». Ce choix est également conforme aux critères sur lesquels se fonde le Commissariat au Développement Institutionnel (CDI) pour déterminer le statut d’un organisme public au Mali.

Pour ce faire, la Loi N° 90-110, du 18 octobre 1990, portant principes fondamentaux de la création, de l’organisation et du fonctionnement des EPA en République du Mali, détermine et précise quelques caractéristiques en rapport avec l’ancrage, l’organisation et les ressources, comme le souligne cet encadré.

**Encadré n° 2 : Quelques caractéristiques de l’EPA**

* L’Etablissement Public à caractère Administratif est une personne morale de droit public dotée de l’autonomie financière.
* L’Etablissement Public à caractère Administratif est chargé de la gestion d’une mission déterminée, caractérisée par la production de services non marchants
* Dans le cadre de l’exécution de sa mission, l’Etablissement Public à caractère Administratif dispose de tous moyens de droit et notamment :
* la faculté de contracter ;
* le droit d’ester en justice ;
* l’obligation de répondre sur son patrimoine propre des obligations contractuelles ou des dettes résultant des conséquences dommageables de ses activités
* L’Etablissement Public à caractère Administratif relève d’une collectivité territoriale désignée par son acte constitutif. Sont établissements publics nationaux, les établissements publics dont la collectivité de rattachement est l’Etat.
* Les organes d’administration et de gestion des EPA sont : le Conseil d’Administration ; la Direction générale ;le comité de gestion.
* Le Conseil d’Administration est l’organe délibérant de l’Etablissement Public à caractère Administratif. Il fixe ses orientations générales, adopte les programmes et les ressources à mettre en œuvre pour leur réalisation. Il contrôle l’application de ses décisions et examine les résultats techniques, financiers et administratifs de l’établissement.
* La présidence du Conseil d’Administration de l’Etablissement Public national à caractère Administratif est assurée par le Ministre chargé des attributions de tutelle.
* La direction générale constitue l’organe d’exécution des décisions du Conseil d’administration. Elle est chargée de la gestion quotidienne de l’établissement
* Le Directeur Général est nommé par décret pris en Conseil des Ministres sur proposition du Ministre de tutelle.
* Les EPA tirent essentiellement leurs ressources des taxes fiscales et parafiscales, de la cession de services, de subventions de l’Etat ou de la collectivité de rattachement et des contributions des personnes physiques et morales.
* Le Directeur Général, visé à l’article 18, est assisté d’un Adjoint qui le remplace en cas d’absence ou d’empêchement.
* Etc.

**En conclusion**, au vu du développement des points ou éléments caractéristiques ci-dessus et,sachant que la collectivité de rattachement de l’EPA est l’Etat, nous recommandons l’ancrage du nouveau cadre institutionnelapproprié pour la mise à l’échelle et la pérennisation des PTFM, dénommé « AgenceNationalepour l’Autonomisation de la Femme (ANAF) »,au Ministère de la Promotion de la Femme, de l’Enfant et de la Famille (MPFEF**).**Le tableau qui suit décrit les avantages et inconvénients de cette option.

Tableau n° 23 : Avantages et inconvénients de la création d’une ANAF pour la plate-forme multifonctionnelle et le programme karité

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Avantages** | **Inconvénients** | **Conditions préalables et mesures d’accompagnement** |
| Création d’une ANAF conforme à la vision de la nouvelle configuration du MPFEF qui intègre tous les  Programmes nationaux :   * Programme Karité * Programme plateforme.   Une ANAF qui va favoriser l’atteinte des objectifs de l’autonomisation de la femme en renforçant l’articulation et la cohérence entre les différentes interventions du MPFEF en lien avec l’autonomisation économique de la femme  Une ANAF appropriée pour la mobilisation des ressources (financières, humaines, matérielles) nécessaires à la mise en œuvre des interventions des différents programmes de l’Agence.  Un cadre institutionnel approprié pour assurer la mise en œuvre des cinq composantes du ProDoc.  Grande opportunité pour l’élaboration d’une stratégie nationale multisectorielle de promotion de l’autonomisation de la femme au plan national avec son plan de financement | Comment assurer l’articulation entre les différents programmes de l’ANAF en termes de mutation et d’adaptation ?  Difficulté dans la mobilisation et l’arbitrage dans la répartition des fonds à cause de la diversité et des centres d’intérêts des bailleurs des projets  Difficulté dans l’organisation des services techniques déconcentrés pour une réelle portance des projets au niveau déconcentré | * Elaborer des textes spécifiques d’organisation et de gestion de l’Agence ; * Elaborer une stratégie de mobilisation des ressources et un plan de financement des différents projets mis en œuvre par l’ANAF * Créer et rendre opérationnels des points focaux de l’ANAF au niveau décentralisé * Améliorer la capacité de générer des ressources propres en vue de pérenniser la mission ; * Améliorer les capacités organisationnelles des bénéficiaires ; * Assurer la collaboration avec les Collectivités Territoriales ; * Mettre en place un dispositif de renforcement des capacités des acteurs parties prenantes. |

Les organes de l’Agence sont ceux préconisés par la loi 90-110, portant principes fondamentaux de la création, de l’organisation et du fonctionnement des EPA.

Figure 2 : Projet d’organigramme ANAF :



A la lumière de cette définition, les orientations stratégiques du nouveau cadre institutionnel (EPA) en termes de vision, mission et objectifs, se présentent comme suit :

**VISION :**

Poursuivre l’amélioration des conditions de vie des populations ainsi que la consolidation de la paix et de la sécurité au Mali, à travers la mise à l’échelle des Plates-formes multifonctionnelles dans une perspective d’accélération de la promotion de la femme et du développement social et local, à l’horizon 2030

**MISSION**

Assurer la coordination et le développement de l’ensemble des opportunités économiques concourant à l’autonomisation économique de la femme dans une optique d’amélioration des conditions de vie des populations en milieu rural et périurbain au Mali.

**OBJECTIF GLOBAL :**

Améliorer les conditions de vie des populations en milieu rural et périurbain au Mali, notamment celles de la femme et de l’enfant, par la consolidation et le développement des PTFM et leur mise en cohérence avec les autres interventions de réduction de la pauvreté dans le cadre de l’autonomisation économique de la femme.

**OBJECTIFS SPECIFIQUES :**

|  |
| --- |
| 1. Réhabiliter les PTFM installées au cours des phases précédentes en vue de leur opérationnalisation et leur pérennisation ;  2. Capitaliser les acquis méthodologiques, techniques et pédagogiques des phases antérieures en vue de leur diffusion et leur mise à l’échelle ;  3. Exploiter de façon optimale 5 000 nouvelles PTFM installées dans les zones rurales et périurbaines pour l’allègement des travaux des femmes, la transformation des produits agricoles, l’accès à l’électricité et à l’eau potable et le développement de micro entreprises génératrices d’emplois et de revenus ;  4. Poursuivre le processus d’installation et d’exploitation de PTFM au Mali, avec des impacts tangibles sur les groupes cibles bénéficiaires de l’action et sur l’environnement aux niveaux national et régional ;  5. Mobiliser les partenaires techniques et financiers autour du programme PTFM ;  6. Créer l’articulation et la synergie entre l’ANAF-PTFM et les autres programmes d’autonomisation économique de la femme ; |

#### 3.2.1.4 Acteurs clés, rôles et schéma institutionnel :

Dans le cadre de la mise en œuvre de l’Agence Nationale pour l’Autonomisation de la Femme (ANAF), le tableau ci-dessous est une description des rôles et des produits attendus par catégorie d’acteurs clés.

Tableau n° 24 : Acteurs clés de l’ANAF et leurs rôles :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Acteurs** | **Taches/rôles** | **Produits attendus** |
| 1. **Groupement des femmes** | * Exprimer le besoin documenté de la PTFM ; * Transmettre la demande à la mairie de la commune ; * Payer la contrepartie et construire l’abri pour la PTFM ; * Désigner les membres à former pour la gestion du PTFM ; * Signer la convention de délégation de gestion de la PTFM avec le conseil communal; * Approuver l’équipe de gestion proposée par les formateurs ; * Signer un acte d’engagement de gestion avec l’équipe de gestion ; * Suivre le fonctionnement et la gestion de la PTFM ; * Verser la redevance PTFM ; * Présenter le bilan semestriel de la PTFM en assemblée villageoise convoquée par le conseil du village. | * Fiche de demande de PTFM ou PRODOC) ; * Convention de délégation de gestion ; * Acte d’engagement de gestion de l’équipe de gestion * Bilan de gestion de la PTFM ; * Compte rendu du bilan |
| 1. **Commune**   **rurale ou urbaine** | * Réceptionner les demandes de PTFM des groupements de femmes ; * Analyser les demandes de PTFM reçues ; * Acheminer les demandes de PTFM au niveau de la DRPFEF (via le service local) ; * Signer la convention de délégation de gestion de la PTFM avec le groupement ; * Inscrire la PTFM dans le Plan de développement local * Désigner un conseiller communal chargé des PTFM ; * Veiller au fonctionnement et à la gestion de la PTFM ; | * Fiche de réception des demandes ; * Fiche d’analyse des demandes ; * Convention de délégation de gestion |
| 1. **DRPFEF** | * Réceptionner et centraliser les demandes de PTFM des communes ; * Analyser les demandes de PTFM reçues ; * Transmettre les demandes analysées au programme ; * Veiller au fonctionnement et à la gestion de la PTFM de la région ; | * Fiche de réception des demandes ; * Fiche d’analyse des demandes ; |
| 1. **Agence**   **Nationale d’Autonomisation de la Femme (ANAF)** | * Réceptionner et centraliser les demandes de PTFM des DRPFEF ; * Analyser les demandes de PTFM reçues ; * Signer un contrat de partenariat et de financement avec les communes sur les PTFM retenues ; * Elaborer le mode opératoire de l’installation et la gestion de la PTFM ; * Elaborer et valider les outils et documents requis pour le fonctionnement et la gestion des PTFM ; * Financer les PTFM approuvées ; * Assurer la formation des bénéficiaires ; * Assurer le suivi évaluation des PTFM financées * - Instituer un fonds de développement des PTFM alimenté par les redevances PTFM. | * Fiche de réception des demandes ; * Fiche d’analyse des demandes ; * Mode opératoire ; * Contrat de partenariat et de financement ; * Module de formation ; * Outils et document de gestion des PTFM ; * Outils de suivi évaluation * Fonds de développement. |

Figure 3 : Schéma institutionnel de l’ANAF

### C:\Users\Dr SIDIBE\Desktop\ANAF REVISE.png

### 3.2.2 Mécanismes d’arrangements de gestion financière :

L’Agence Nationale pour l’Autonomisation de la Femme (ANAF) est un Etablissement Public à caractère Administratif (EPA) crée par la loi.En tant que EPA, elle est dotée de la personnalité morale et de l’autonomie financière.

Le coût total du Programme est réparti comme suit, selon les contributions et contribuables attendus :

* Contribution du Gouvernement du Mali sous forme de subvention ;
* Apports des Bénéficiaires directs ;
* Financement à rechercher auprès de bailleurs de fonds nationaux et/ou internationaux (sous forme d’appui budgétaire ou d’appuis programme/projet).

La gestion financière et comptable se fera à travers l’exécution d’un budget annuel dont l’ordonnateur est le Directeur de l’Agence.

Le projet de budget préparé par le Directeur, adopté par le Conseil d’Administration est obligatoirement soumis à l’approbation du Ministre chargé des Finances pour être exécutoire.

Les procédures financières et comptables de l’Agence sont réalisées par le Département Administration et Finances (DAF) qui a pour mission: la gestion budgétaire et l’approvisionnementet l’Agent Comptable est le responsable des opérations comptables.

Dans le cadre de la gestion financière et comptable :

L’Agent Comptable doit, entre autres ;

* Payer les dépenses
* Elaborer les documents comptables
* Produire le compte de gestion de chaque exercice

Le Département Administration et Finances doit également, entre autres :

* Préparer et exécuter le budget de l’ANAF ;
* Elaborer les documents financiers ;
* Produire le compte administratif de l’exercice, après l’exécution du budget.

Pour la gestion de ces fonds, l’Agence ouvrira deux comptes :

* Un compte ouvert auprès de l’Agent comptable du Trésor où seront logés les contributions de l’Etat et les fonds versés par les partenaires financiers sous forme d’appuis budgétaires. Les paiements sur ces fonds sont directement gérés par l’agent comptable du trésor sur mandatement effectué par le DG de l’Agence.
* Un compte bancaire ouvert auprès d’une banque pour loger les fonds d’autres partenaires favorables à l’utilisation de ce type de compte pour leur intervention et pour les fonds propres de l’Agence (contributions des bénéficiaires, ou caution et versements au fonds de la promotion des PTFM).

Dans tous les deux cas, les dépenses seront exécutées suivant la procédure d’exécution des dépenses publiques :

* Engagement ;
* Ordonnancement /mandatement ;
* Paiement.

L’engagement, l’ordonnancement et le mandatement des dépenses de l’Agence sont les prérogatives du DG à travers le DAF.

Les paiements sont exécutés par :

* La Paierie Générale du Trésor pour les fonds du compte ouvert auprès du trésor ;
* L’Agent Comptable de l’Agence pour les fonds des comptes bancaires de l’Agence
* ***Ordonnancement ou mandatement :*** il intervient lorsque le créancier a rempli ses obligations. Il s’agit d’établir le mandat au profit du créancier invitant par cet acte administratif le Trésor à effectuer le paiement. Le dossier de mandatement est complété par l’établissement du bordereau de transmission, le mandat signé et les pièces justificatives conformes.
* ***Le paiement :*** le payeur est tenu de procéder aux vérifications nécessaires relatives à la régularité de l’imputation budgétaire, s’il y a suffisamment de trésorerie, si le créditbudgétaire correspondant n’est pas épuisé, si la liquidation est correctement arrêté et enfin la conformité des pièces justificatives.

**Gestion du compte ouvert auprès d’une banque :**

Après les procédures de mandatement, l’agent comptable de l’Agence procède aux vérifications indispensables, émet un chèque bancaire au profit du créancier, qu’il soumet à la signature du Directeur général, ordonnateur du compte

## 3.3 RESULTAT DE L’ELABORATION D’AVANT-PROJETS DE TEXTES RELATIFS AU MONTAGE INSTITUTIONNEL

### 3.3.1 Projet de loi

**LOI N° 0-0/DU ……. 201... PORTANT CREATION DE L’AGENCE NATIONALE POUR L’AUTONOMISATION DE LA FEMME AU MALI (ANAF) :**

**CHAPITRE I : DE LA CREATION ET DES MISSIONS**

**Article 1ier :** Il est créé un Etablissement Public National à caractère Administratif, dénommé ***Agence Nationale pour l’Autonomisation de Femme***, en abrégé ***ANAF***.

**Article 2 :**L’*Agence Nationale pour l’Autonomisation de Femme* a pour mission d’assurer la coordination et le développement de l’ensemble des opportunités économiques concourant à l’autonomisation économique de la femme dans une optique d’amélioration des conditions de vie des populations en milieu rural et périurbain au Mali.

A cet effet, elle est chargée de :

* Créer l’articulation et la synergie entre **le PN-PTFM et** les autres programmes d’autonomisation économique de la femme
* Opérationnaliser les PTFM installées au cours des phases précédentes en vue de leur pérennisation ;
* Capitaliser les acquis méthodologiques, techniques et pédagogiques des phases antérieures en vue de leur diffusion et leur mise à l’échelle ;
* Exploiter de façon optimale 5 000 nouvelles PTFM installées dans les zones rurales et périurbaines pour l’allègement des travaux des femmes, la transformation des produits agricoles, l’accès à l’électricité et à l’eau potable et le développement de micro entreprises génératrices d’emplois et de revenus ;
* Poursuivre le processus d’installation et d’exploitation de PTFM au Mali, avec des impacts tangibles sur les groupes cibles bénéficiaires de l’action et sur l’environnement aux niveaux national et régional ;
* Mobiliser les partenaires techniques et financiers autour du programme PTFM ;
* etc.

**CHAPITRE II : DE LA DOTATION INITIALE ET DES RESSOURCES**

**Article 3 :**L’*Agence Nationale pour l’Autonomisation de Femme* reçoit en dotation initiale l’ensemble des biens et immeubles qui lui sont affectés par l’Etat.

**Article 4 :** les ressources de L’*Agence Nationale pour l’Autonomisation de Femme* sont constituées par :

* les revenus provenant des prestations de service ;
* les subventions de l’Etat ;
* les contributions des Collectivités Territoriales ;
* les contributions des organismes nationaux et internationaux ;
* les dons et legs ;
* les emprunts ;
* les recettes diverses.

**CHAPITRE III : DISPOSITIONS FINALES**

**Article 5 :** Un décret pris en Conseil des ministres fixe l’organisation et les modalités de fonctionnement de L’*Agence Nationale pour l’Autonomisation de Femme.*

Bamako, le ……………… 201...

**Le Président de la république,**

### 3.3.2 Projet de décret

**DECRET N° 00-000/P-RM DU ……………. 201.. FIXANT L’ORGANISATION ET LES MODALITES DE FONCTIONNEMENT DE L’AGENCE NATIONALE POUR L’AUTONOMISATION DE LA FEMME AU MALI.**

**LE PRESIDENT DE LA REPUBLIQUE,**

Vu la Constitution ;

Vu la Loi N° 90-110, du 18 octobre 1990, portant principes fondamentaux de la création, de l’organisation et du fonctionnement des EPA en République du Mali ;

Vu la Loi n°93-008 du 11 février 1993 modifiée, déterminant les conditions de la libre administration des Collectivités Territoriales ;

Vu **LOI N° 0-0/DU.. 201.. Portantes créations de l’Agence Nationale pour l’Autonomisation de la Femme**

Vu le Décret n° 2015- 0506/ P-RM du 27 juillet 2015 (Protection et promotion de la femme, de l’enfant et de la famille)

Vu le Décret n° 2012-082/ P-RM du 08 février 2012 (**transferts de compétences aux Collectivités territoriales)**

Vu le Décret N00-000/P-RM du ……….. 201..portant nomination du Premier ministre ;

Vu le Décret N00-000/P-RM du ………... 201… portant nomination des membres du gouvernement.

**STATUANT EN C ONSEIL DES MINISTRES,**

**DECRETE :**

**TITRE I : DES DISPOSITONS GENERALES**

**ARTICLE 1IER :** Le présent décret fixe les modalités d’organisation et fonctionnement de **l’Agence Nationale pour l’Autonomisation de la Femme**.

**ARTICLE 2 :** L’Agence est placée sous la tutelle du ministre chargé de la promotion de la femme de l’enfant et de la famille.

**ARTICLE 3 :** Le siège de l’agence est fixé à Bamako. Il peut être transféré en tout autre lieu du territoire national par décret pris en conseil des Ministres.

**TITRE II : DES ORGANES D’ADMINISTRATION**

**CHAPITRE I : DU CONSEIL D’ADMINISTRATION**

SECTION I : DES ATRIBUTIONS

**ARTICLE 4 :** Le conseil d’Administration de l’Agence exerce les attributions spécifiques suivantes :

* examiner et approuver les orientations stratégiques, le programme annuel d’action de l’agence ;
* fixer les modalités d’octroi des indemnités, primes et avantages spécifiques ;
* déterminer annuellement les axes d’intervention prioritaires de l’Agence ;
* examiner et approuver le projet de budget annuel de l’Agence ;
* statuer sur les différentes catégories de projets éligibles au financement de l’Agence ;
* approuver le rapport annuel d’activités et le rapport financier annuel ;
* veiller au suivi des projets financés sur les ressources de l’Agence ;
* approuver l’organisation interne et les règles particulières relatives à l’administration et au fonctionnement de l’Agence.

**SECTION II : DE LA COMPOSITION**

**ARTICLE 5 :** Le Conseil d’Administration de **l’Agence Nationale pour l’Autonomisation de la Femme**est composé de douze (12) membres dont les sièges sont repartis comme suit :

1. Représentants des pouvoirs publics :

Président : le ministre chargé de la promotion de la femme de l’enfant et de la famille.

Membres :

* le représentant du ministre chargé des Collectivités territoriales et du développement local;
* le représentant du ministre chargé des Finances ;
* le représentant du ministre chargé de l’énergie et de l’eau ;
* le représentant du ministre chargé de l’emploi et de la formation professionnelle ;
* le représentant du ministre chargé de l’agriculture;
* le représentant du ministre chargé de l’environnement.

2) Représentant des usagers :

* un représentant de l’Association des Municipalités du Mali ;
* un représentant de la Fédération nationale des Femmes Rurales du Mali ;
* un représentant des Chambres de Métiers ;
* un représentant de la CAFO.

3) Représentant du personnel

* un représentant des travailleurs de l’Agence.

**SECTION III : DE LA REPRESENTATION DES USAGERS ET DU PERSONNEL AU CONSEIL D’ADMINISTRATION**

**ARTICLE 6 :** Les représentants des usagers sont désignés par leurs organisations respectives.

**ARTICLE 7 :** Le représentant du personnel est élu à la majorité simple en assemblée générale des travailleurs de l’Agence.

**CHAPITRE II : DE LA DIRECTION GENERALE**

**ARTICLE 8 :** L’Agence nationale pour l’autonomisation de la femme est dirigée par un Directeur général nommé par décret pris en conseil des ministres sur proposition du ministre chargé de la promotion de la femme de l’enfant et de la famille.

**ARTICLE 9 :** Le Directeur général est investi des pouvoirs les plus larges pour engager et représenter l’Agence auprès des tiers.

**ARTICLE 10 :** Le Directeur Général dirige, anime, coordonne et contrôle l’ensemble des activités de l’agence.

Il représente, l’agence dans tous les actes de la vie civile. Il est responsable de l’exécution des décisions du Conseil d’Administration.

A ce titre, il est chargé de :

* préparer et exécuter les délibérations du conseil d’administration ;
* élaborer le programme annuel d’activités et le rapport d’exécution dudit programme ;
* élaborer le projet de budget annuel de l’Agence et dresser un rapport d’exécution à l’attention du Conseil d’Administration ;
* assurer toutes les fonctions d’administration et de gestion non expressément réservées au Conseil d’administration ou à l’autorité de tutelle ;
* veiller à l’exécution du budget annuel de l’Agence dont il est ordonnateur ;
* exercer l’autorité sur l’ensemble du personnel de l’Agence qu’il récrite et licencie conformément à la législation en vigueur.

**CHAPITRE III : DE LA REPRESENTATION DU PERSONNEL AU COMITE DE GESTION**

**ARTICLE 11 :** Les représentants du personnel au Comité de gestion sont désignés à la majorité simple en assemblée générale des travailleurs.

**TITRE III : DE LA TUELLE**

**ARTICLE 12** : les contrats d’un montant supérieur à Cinquante millions (50  000 000) de francs CFA sont soumis à l’approbation du ministre chargé de la promotion de la femme de l’enfant et de la famille.

**TITRE IV : DISPOSTIONS FINALES**

**ARTICLE 12** : Le ministre de la promotion de la femme de l’enfant et de la famille, le ministre de l’économie et des finances, le ministre des collectivités territoriales et du développement local, le ministre de l’énergie et de l’eau, le ministre de l’emploi et de la formation professionnelle, le ministre de l’agriculture, le ministre de l’environnement, le ministre de ………………….., le ministre de ………………….., sont chargés , chacun en ce qui le concerne, de l’exécution du présent décret qui sera enregistré et publié au Journal Officiel.

Bamako, le ………….. 201 ….

Le Président de la république,

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Le Premier ministre

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Le Ministre de la promotion de la femme de l’enfant et de la famille,

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Le Ministre des collectivités territoriales et du développement local,

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Le Ministre de l’énergie et de l’eau,

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Le Ministre de l’emploi et de la formation professionnelle,

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Le Ministre de l’Economie et des Finances,

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

# LISTE DES DOCUMENTS DE REFERENCES DISPONIBLES CONSULTES :

1. Termes de références de l’étude - l’évaluation portant définition d’un cadre institutionnel pour la pérennisation des plates-formes multifonctionnelles au Mali;
2. Plan Décennal de Développement pour l’Autonomisation de l’Enfant, de la Femme et de la Famille (PDDAFEF) 2020 – 2029 –Résume pour l’atelier de partage du 22 décembre 2017 ;
3. Comment implanter et développer un programme plateformes multifonctionnelles pour l’accès aux services énergétiques modernes en milieu rural? - Capitalisation méthodologique des programmes nationaux du Burkina Faso, Mali, Sénégal et du Programme Régional Energie Pauvreté du PNUD - Décembre 2016 ;
4. Programme national de développement des plateformes multifonctionnelles pour la lutte contre la pauvreté 2017 – 2021(PRODOC 2017 – 2021) – Novembre 2016;
5. Décret N°2016/0066/P-RM du 15 février 2016*portant approbation de documents de politique nationale*;
6. Décret n° 2015- 0506/ P-RM du 27 juillet 2015 (Protection et promotion de la femme, de l’enfant et de la famille) ;
7. Décret n° 2012-082/ P-RM du 08 février 2012 (transferts de compétences aux Collectivités territoriales) ;
8. Evaluation de l’Impact du Programme de Plateformes Multifonctionnelles pour la lutte contre la pauvreté au Mali, Novembre 2012 ;
9. Présentation générale de la plateforme multifonctionnelle, Présenté par M. Yaya SIDIBE, Coordonnateur National du PNPTFM Mali ;
10. Annuaire des statistiques de 1995 à 2003-Sévaré, Décembre 2003 ;
11. Décret n° 02-315/ P-RM du 04 juin 2002 (de transfert des compétences aux Collectivités territoriales) ;
12. Loi N° 01-076 du 18 juillet 2001 régissant les Sociétés Coopératives en République du Mali ;
13. Acte uniforme relatif au droit des Sociétés Commerciales et du Groupement d’Intérêt Economique, acte adopté le 17 avril 1997, et paru au JO OHADA N° 2 du 1er octobre 1997 ;
14. Ordonnance N° 014 du 18 mai 1991 fixant les principes fondamentaux de l’organisation et du fonctionnement des EPIC et des Sociétés d’Etat en République du Mali ;
15. Loi N° 91-051/AN-RM portant statut général des Etablissements Publics à caractère Industriel et Commercial en République du Mali ;
16. Loi N° 90-110, du 18 octobre 1990, portant principes fondamentaux de la création, de l’organisation et du fonctionnement des EPA en République du Mali ;

# ANNEXES :

**ANNEXES 1 : TERMES DE REFERENCE DE L’ETUDE :**

**MINISTERE DE LA PROMOTION DE LA FEMME REPUBLIQUE DU MALI**

**DE L’ENFANT ET DE LA FAMILLE UN PEUPLE- UN BUT- UNE FOI**

**--------------- -----------**

**Programme Plates-formes multifonctionnelles**

**---------------**

**TERMES DE REFERENCE**

**ETUDE INSTITUTIONNELLE DE FAISABILITE POUR LA TRANSFORMATION DU PROGRAMME PTFMEN VUE D’UNE PRISE EN CHARGE PERENNE DE L’AUTONOMISATION ECONOMIQUE ETDE L’EPANOUISSEMENT DE LA FEMME ET DE L’ENFANT.**

**Cadre contextuel :**

Le Mali, à travers sa Constitution et en souscrivant aux engagements internationaux et régionaux en matière de droits humains en général et de droits des femmes en particulier, s’est engagé à intégrer la question de l’égalité et de l’équité entre l’homme et la femme comme une des conditions pour construire et parvenir au développement inclusif, équitable et durable.

C’est dans cette lancée, que le Gouvernement a adopté la Politique Nationale Genre (PNG) et son premier plan d’actions national (2011-2013) en novembre 2010 comme cadre de référence pour la promotion de l’égalité et l’équité hommes-femmes dans tous les secteurs et à tous les niveaux de la société malienne. L’un des principes essentiels à cette politique de l’égalité reste que dans la société la division des rôles entre hommes et femmes se trouvent dans un dualisme à savoir :

* les femmes sont essentiellement reconnues au niveau de la reproduction sociale et de l’établissement de relations sociales ;
* les hommes dans les domaines d’activités productives.

L’intégration de cette politique dans les politiques et programmes nationaux répond au souci de régler ce dualisme dans les rôles à l’intérieur de la structure sociale de base : la famille ou le ménage.

De ce qui suit, le développement de l'entrepreneuriat féminin est un potentiel encore très largement inexploité pour la croissance et la prospérité dans nos pays. En effet, les femmes entrepreneurs rencontrent des obstacles pour avoir accès au crédit ou à des réseaux liés au milieu des affaires.

L'accès limité à une éducation de qualité nuit à l'intégration des femmes dans les secteurs des sciences, des technologies et de l'innovation, limitant ainsi leur potentiel de créer des projets innovants.

La contribution des femmes aux activités productives est largement sous-évaluée et non reconnue. Il y a également un besoin pressant de faciliter la transition du secteur informel au secteur formel pour les femmes issues de milieux ruraux, qui ont une volonté de créer des entreprises dans certains domaines, principalement le développement durable.

Ainsi, permettre aux femmes de réussir dans le développement des entreprises nécessite d'élaborer une stratégie d'implémentation et en même temps de faire face aux contraintes réglementaires. Un soutien continu est nécessaire pour procéder à la création de l'entreprise et à la fourniture de service de  mentorat pour les femmes tout en favorisant la mise en place de mesures permettant d'offrir un environnement propice aux affaires et un système financier plus inclusif.

De ce tout ce qui précède, la plate–forme multifonctionnelle est une approche communautaire de développement qui met la femme rurale et semi rurale au centre de l’autonomisation de la femme. Elle chemine depuis plus de 20 ans au Mali. Le concept se trouve aujourd’hui au cœur de la problématique du développement local. Son introduction au Mali a permis des changements considérables dans les conditions de vie des populations bénéficiaires, en particulier celles des femmes, et contribue à l’atteinte des ODD.

Du Mali, comme principal pays de départ, la plate-forme multifonctionnelle a été adoptée aujourd’hui par le Sénégal, le Burkina Faso, le Ghana, la Guinée, la Mauritanie, le Bénin, le Niger, le Tchad et se trouve en bonne perspective dans d’autres pays tels que le Cameroun, le Gabon, la République centrafricaine. Aussi, cette solution a été adoptée dans le « LIVRE BLANC » de la CEDEAO sous la forme de force motrice comme réponse à la composante énergie/ pauvreté.

De nos jours, la plate-forme multifonctionnelle s’est imposée par sa contribution à la réduction de la pauvreté en milieu rural. Des récentes études ont mis en relief son incidence positive sur l’augmentation du taux de scolarisation, surtout celui des filles, du taux de fréquentation des centres de santé par les femmes, des revenus des femmes, du gain de temps, en plus de l’allègement en dépense d’énergie musculaire des femmes, préoccupation initiale du développement du concept.

La plate-forme multifonctionnelle a démontré très vite qu’elle est un centre d’opportunités extraordinaires pour le milieu rural: création d’emplois (femmes gérantes de la plate-forme, artisans installateurs et réparateurs de la PTFM, bureau/GIE sous-traitant des études de faisabilité et de suivi évaluation, artisans soudeurs et fabricants d’outils divers, etc.).

Le gouvernement du Mali, préoccupé par l’inclusion sociale des femmes dans le processus économique, prônant une approche basée sur le développement durable, se veut d’aller vers les énergies renouvelables afin de bâtir un avenir meilleur pour les générations futures. Ainsi, le nouveau programme national de développement des plates-formes multifonctionnelles pour la lutte contre la pauvreté, initié par le Gouvernement avec l’appui du PNUD s’inscrit dans cette optique. Avec plus de 1170 plates-formes installées sur son territoire, le Mali envisage de poursuivre sa phase de dissémination vers un programme 5000 villages dont le document Programme a été adopté en conseil de ministres en avril 2015 et approuvé par Décret n°2016-0066/P-RM du 15 février 2016 et le Comité Local d’Examen des Projets (CLEP) du 29 juillet 2016.

|  |
| --- |
| Les objectifs et l’approche définis dans ce Programme sont conformes à la politique nationale genre (PNG) adoptée en 2010, au CREDD, à la consolidation de la paix et d’accompagnement des populations en général et de celles affectées par la crise en particulier. Elle est aussi conforme à l’ODD N°05 de l’agenda 2030 des nations Unies.  Il fournit, entre autres, une réponse efficace et durable à la résolution de certaines demandes post crise, pour le relèvement, la résilience et les solutions durables comme facteurs de lutte contre la pauvreté, les disparités et asymétries de développement local et régional.  Il est en droite ligne de la « Déclaration de politique générale du Premier ministre (du 29/avril/2014), notamment à son Axe VII (Développement social) où il est fait référence à la Politique nationale Genre du Mali adoptée le 24/11/2010 et à l’objectif d’accroissement de la contribution des femmes au développement économique et social. Il répond également aux objectifs de l’initiative mondiale « Energie Durable pour Tous (SE4ALL) » qui met l’accent sur la promotion de l’emploi des énergies renouvelables et l’accès aux services énergétiques modernes. La priorité d’accès à la plateforme multifonctionnelle est même prise en compte dans le Plan Opérationnel de travail 2017-2018 du Premier Ministre dans le cadre de son volet programme d’Urgences Sociales |

En outre, ce Programme est en synergie avec l’ensemble des actions du MPFEF en cours pour la promotion, l’autonomisation économique et l’épanouissement de la femme et de l’Enfant, à travers la maîtrise de l’énergie, la création d’emplois, la réduction de la pauvreté et l’atteinte des ODD et CREDD au Mali.

Il profitera enfin directement à 5 000 localités villageoises ou péri-urbaines, soit une population bénéficiaire de l’ordre de 5 à 7 millions de personnes, constituées de femmes à plus de 50 % (2,5 à 3,75 millions de femmes) et de jeunes ruraux.

La pertinence et l’importance économique du nouveau programme découlent des besoins croissants en services énergétiques modernes dans les zones rurales et périurbaines du Mali (notamment en forces motrices et électricité), qui recèlent d’importants potentiels économiques encore largement sous exploités.

A l’entame de la consolidation et de la capitalisation des acquis des phases antérieures et du changement d’échelle à travers l’installation de 5000nouvelles PTFM en 5 ans, interviennent certaines interrogations entre autres :

* Comment satisfaire à toutes les attentes et demandes exprimées dans plus de 5 000 localités sans perdre en efficacité et en efficience ?
* Quel accompagnement institutionnel, technique, organisationnel, méthodologique et quels montages/mécanismes financiers pour prendre en charge cet engouement ?
* Peut-on envisager un mécanisme institutionnel holistique de développement de l’entreprenariat féminin pour le compte du MPFEF ?
* Le mécanisme institutionnel favorisera – t- elle une approche globale de développement de l’entreprenariat féminin qui tient compte de l’expérience du Ministère en matière d’appui à l’autonomisation économique de la femme ?

Dans la perspective d’une pérennisation des plates-formes multifonctionnelles comme entreprise à caractère économique et de création de richesses par les femmes, la définition d’un cadre institutionnel approprié s’avère être une nécessité en vue de capitaliser et de consolider les acquis enregistrés tout en poursuivant la vision générale soutenue par le programme. Il s’agira donc d’explorer toutes les possibilités en termes de transformation du programme en une entité ou dispositif en vue de promouvoir et de pérenniser les plateformes multifonctionnelles et leur contribution à l’autonomisation économique et à l’épanouissement de la femme et de l’enfant. Les différents scenarii proposés feront l’objet d’un arbitrage en fonction des avantages comparatifs en vue de retenir l’option la plus viable.

Le présent projetdes termes de références définit les contours de l’étude portant définition de ce cadre institutionnel

1. **Objectifs**
   1. **Objectif général de l’étude** :

L’objectif général de l’étude est de contribuer à la définition d’un cadre institutionnel approprié pour la pérennisation des plates-formes multifonctionnelles dans l’optique de l’autonomisation économique et de l’épanouissement de la femme et de l’Enfant.

**2.2. Objectifs spécifiques :**

Quatre objectifs spécifiques sont assignés à la présente étude. Il s’agit de :

1. Etablir un diagnostic complet du fonctionnement des cadresinstitutionnels, mécanismes organisationnels, de coordination et de montage financier des phases antérieures ;
2. Identifier et analyser lesacquis, forces, faiblesses et contraintes des dispositifs institutionnels et mécanismes financiers des phases antérieures ;
3. Analyser lesdispositifs de coordination et de suivi évaluation des phases antérieures ;
4. Dégager, à partir des analyses des propositions de pistes à suivre ou des orientations possibles pour permettre une pérennisation des plates-formes multifonctionnelles*et du dispositif intégré de gestion et de mise en œuvre des stratégies d’entreprenariat féminin.*
5. **Résultats Attendus :**

Au terme de cette étude il est attendu les résultats suivants :

* Un rapport global sur l’analyse des cadres institutionnels, des mécanismes organisationnels et des mécanismes financiers des phases antérieures est disponible ;
* Des scénarii de montage institutionnel et de mécanismes financiers appropriés pour la pérennisation du concept PTFMet de l’entreprenariat féminin sont définis ;
* Des avants projets de texte relatifs au montage institutionnel approprié (éventuellement avant-projet de loi, décret et note de présentation) pour l’autonomisation économique des femmes sont élaborés;
* Des recommandations pertinentes avec des pistes de solutions sont formulées.

1. **Profil du consultant :**

L’équipede consultant sera composé de deux (02) Experts dont un (01) spécialisteen développementinstitutionnel, chef d’équipe**(Expert 1)** et le second en management de projets de développement**(Expert 2)**.

Ils devront justifier les compétences suivantes :

**Expert 1** : Spécialiste en développement institutionnel, Chef d’équipe

* Diplôme universitaire de niveau maitrise(Bac+5) en droit public, administration, économie, sciences sociales ou ingénierie ;
* Bonne connaissance du contexte administratif malien, des enjeux de la réforme institutionnelle et organisationnelle.
* Une expérience avérée en matière de diagnostic participatif, d’auditinstitutionnel et organisationnel ou de missions similaires ;
* Maitrise de l’outil informatique : MS Word, Excel, Power Point ;

**Expert 2** : Spécialiste en management de projets de développement

* Diplôme universitaire de niveau maitrise (Bac+5) en planification, droit public, administration, économie, sciences sociales ou ingénierie ;
* Une parfaite connaissance du cycle des projets de développement
* Expérience pratique de la gestion axée sur les résultats;
* Maitrise de l’outil informatique : MS Word, Excel, Power Point ;

1. **Méthodologie et livrables** :

Sous les directives du Secrétariat Général du MPFEF et de l’appui technique du PN-PTFM et du PNUD, le consultant produira un Plan de Travail et une note conceptuelle qui seront approuvés en comité de travail restreint par toutes les parties.

La note conceptuelle définira de façon précise la méthodologie, les livrables de la mission et les échéances à respecter par l’équipe de consultants.

Un rapport provisoire en (05 exemplaires) sera soumis à l’appréciation et aux observations du comité de pilotage du programme. Les observations et propositions d’amélioration formulées seront prises en charge dans le rapport final qui sera transmis au Secrétariat Général du MPFEF en cinq (05) exemplaires et une version électronique, sept (07) jours après les échanges sur le rapport provisoire.

Le mécanisme de coordination, de suivi et de validation se compose comme suit :

* Le secrétariat général du MPFEF
* La cellule de coordination du PTFM
* Le comité de pilotage
* Le PNUD

1. **Délais d’exécution et niveau d’effort :**

La mission sera d’une durée de 45jours à partir de la date d’entrée en vigueur du contrat.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Période** | **Durée(h/j)** | **Activités** |
|  | 20 | Phase préparatoire (revue documentaire, recueil de données à Mopti, Bamako et auprès des autres acteurs concernés par les phases antérieures….) |
|  | 7 | Production d’un rapport sur l’analyse des phases antérieures |
|  | 10 | Production des avant- projets des nouveaux textes |
|  | 1 | Présentation en comité de pilotage du programme via le SG du MPFEF du rapport provisoire et des projets de texte |
|  | 7 | Finalisation et dépôt du rapport final |
| **Total** | **45** |  |

**7**-**Zones d’exécution de la mission** :

- District de Bamako

- Région de Mopti

**8**. **Source de financement** : PNUD.

**ANNEXES 2 : LISTE DES PERSONNES RENCONTREES  :**

**2.1 Liste des personnes rencontrées à Bamako**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **N°** | **Noms et Prénoms** | **Services/structures** | **Titre/fonction** | **Contacts** |
| 1 | TRAORE Oumou TOURE | MPFEF | Ministre |  |
| 2 | Mohamed AttaherMaiga | MPFEF | Secrétaire général | 99796873/76484948 |
| 3 | Siaka Batouta Bagayoko | PN- PTFM | Coordinateur National | 66721194/76721194 |
| 4 | Soumaila Togo |  | Chargé de suivi-évaluation | 66745368 |
| 5 | Issoumaila KONE | PN- PTFM | Chargé de la mobilisation sociale |  |
| 6 | Bakary SOUNKARA | PN- PTFM | Planificateur |  |
| 7 | Fatoumata DIALLO | PN- PTFM | Chargée des AGR |  |
| 8 | Kalilou KEITA | PN- PTFM | Comptable |  |
| 9 | Oumar Tamboura | PNUD |  | 76318080 |
| 10 | Aboubacar COULIBALY | PNUD | Directeur de programme |  |
| 11 | Mallé DIOP | PNUD | Directeur Pays |  |
| 12 | Moussa Drissa GUINDO | MPFEF | Conseiller Juridique | 76459068/66858043 |
| 13 | Mme Binta BOCOUM | Programme Karité | Coordinatrice | 66251650 |
| 14 | TAMBOURA Moussa Béidy | CNDIF | Directeur adjoint |  |
| 15 | Mme DIALLO Noumoukounda SISSOKO | FAFE | chargé de l’entreprenariat féminin, | 76308330 |
| 16 | Mme DEMBELE Rokia DEMBELE | DNF | Directrice nationale | 66750393 |
| 17 | Mme DEMBELE Awa KATILE | DNF | Chef bureau accueil et orientation | 76430217 |
| 18 | Mme TRAORE Fatoumata DJIITTEYE | DNF | Chef division promotion économique | 66793761 |
| 19 | Issa GOITA | DNF | Chef de division promotion sociale | 66531400 |
| 20 | Boubacar CAMARA | DNF | Directeur Adjoint | 66132453 |
| 21 | Marc Dabou | MDL | Secrétaire général |  |
| 22 | Oumar Tounkara | MDL | Conseiller technique en charge du Développement local |  |
| 23 | Siaka Batouta Bagayoko | MDL | Chef de Cabinet du MDL |  |
| 24 | Mme THIENTA S Fatoumata THIERO | AMADER | Chef service appui au montage de projets d’électrification rurale | 74552636/98434944 |
| 25 | Mme TRAORE Kaltoumi Ali Beîdari | AMADER | Point focal Genre | 66753277/76077020 |
| 26 | Issa SYLLA | CDI | Chef documentation | 66641866 |
| 27 | Moussa SAMBOURA | CDI | Commissaire Adjoint | 20222014/76465242 |
| 28 | Daouda COULIBALY | CDI | Chef de division | 20222014 |
| 29 | Mahamadou BOIRE | ANICT | Directeur ADJOINT | 20224634/66795101 |
| 30 | Mme MACALOU Awa ANUNE | AEDD | Directrice Adjointe | 66717944 |

**2.2 Liste des personnes rencontrées sur le terrain :**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **N°** | **Noms et Prénoms** | **Services/localités** | **Titre/fonction** | **Contacts** |
| 1 | Moussa Samake | Village de Dongorona | Assistant Meunier | 66428233 |
| 2 | Mariam Samake | Village de Dongorona | Meunière |  |
| 3 | KorotoumouDoumbia | Village de Dongorona | Vice-présidente | 73201242 |
| 4 | Ousmane Samake | Village de Dongorona | Assistant Meunier |  |
| 5 | Yaya Samake | Village de Dongorona | Villageois |  |
| 6 | Mamadou Kayantao | Village de Dongorona | Formateur PTFM |  |
| 7 | Mme Keita Fatoumata SAMAKE | DRPFEF/Sikasso | Directrice régionale | 66582828 |
| 8 | Adama CAMARA | DRPFEF/Sikasso | Chef de division promotion femme | 69 63 93 94 |
| 9 | Mme Ounogo Awa FOMBA | DRPFEF/Sikasso | Point focal | 76031036 |
| 10 | Zoubahir KONE | Sikasso | Formateur alphabétisation | 66 66 82 93 |
| 11 | Maminata OUATTARA | Coulibalibougou | Présidente | 66971687 |
| 12 | Maminata TRAORE | Coulibalibougou | Vice-présidente | 65 940478 |
| 13 | Saly COULIBALY | Coulibalibougou | Membre | 67878128 |
| 14 | Diariyatou TRAORE | Coulibalibougou | Membre |  |
| 15 | Abdou Karim COULIBALY | Coulibalibougou | Fils chef de village | 69876609 |
| 16 | Amadou MALLE | Mairie Kaboila | Secrétaire général | 66042749 |
| 17 | Ousmane TRAORE | Kondogola | Animateur villageois |  |
| 18 | Abdoulaye SINAYOKO | Kondogola | Soudeur |  |
| 19 | Dr Ousmane Konipo : | Université de Ségou | Prestataire ONG | 76010881/66712040 |
| 20 | Mme SISSAO HadjeAlima TANDJA | DRPFEF/Ségou | Directrice régionale | 65759719 |

1. Déclaration de politique générale du Premier ministre, du 29/avril/2014, notamment à son Axe VII (Développement social) où il est fait référence à la Politique nationale Genre. [↑](#footnote-ref-2)
2. La plate-forme multifonctionnelle de lutte contre la pauvreté au Mali est-elle économiquement rentable? - Par SèdégbéCorrine EZIN – Aout 2005 [↑](#footnote-ref-3)
3. Rapport de recherche présenté à la Faculté des études supérieures en vue de l’obtention du grade de Maîtrise ès science (M.Sc.) en Economie (option : Evaluation de projets) [↑](#footnote-ref-4)
4. La plate-forme multifonctionnelle de lutte contre la pauvreté au Mali est-elle économiquement rentable? - Par SèdégbéCorrine EZIN – Aout 2005 [↑](#footnote-ref-5)
5. BTC/CTB (sd) : Analyse institutionnelle (IOCA), note conceptuelle et méthodologique ;

   SNV (Dr Hallassy SIDIBE et Dr Boubacar DICKO), 2004: Guide méthodologique d’une analyse DIRO [↑](#footnote-ref-6)
6. Approche globale prenant en compte la situation des phases antérieures. [↑](#footnote-ref-7)
7. Modèle Intégré d’Organisation. [↑](#footnote-ref-8)
8. Succès, Echec, Potentialité, Obstacle. [↑](#footnote-ref-9)
9. Modèle Intégré d’Organisation. [↑](#footnote-ref-10)
10. Ces composantes (Produits, Ressources, Mission)ont une relation avec l’interne et l’externe [↑](#footnote-ref-11)