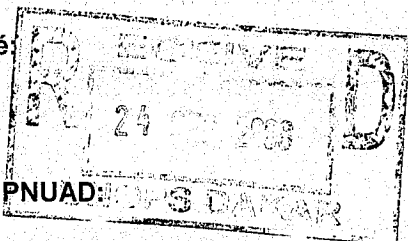


Programme des Nations Unies pour le Développement

Pays: MALI
Document de Projet



Intitulé:



Effets PNUAD:

UNOPS DAKAR

Renforcement des capacités nationales pour une mise œuvre effective du Cadre de Coopération du PNUD au Mali pour la période 2008-2012

Les capacités de l'Etat, des collectivités territoriales, des organisations de la société civile et du secteur privé en matière de planification, de formulation, de mise en œuvre et de suivi/évaluation des programmes de développement et d'intégration régionale et sous-régionale sont renforcées

Effet Programme Pays:

Les capacités nationales de mise en œuvre sont renforcées pour améliorer l'efficacité des programmes nationaux ayant un fort impact sur l'atteinte des OMDs

Produits de programme pays escomptés:

Les capacités et les systèmes de gestion des structures nationales (centrales, régionales, locales) sont renforcés pour une meilleure appropriation/mise en œuvre des programmes nationaux

Partenaire de mise en oeuvre:

Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS)

Parties Responsables:

Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération Internationale

Description

Le Cadre de Coopération du PNUD Mali découle du Plan Cadre des Nations Unies pour le Développement (PNUAD) pour la période 2008-2012, lui-même ancré sur les priorités nationales telles que définies dans le document du Cadre Stratégique de Croissance et de Réduction de la Pauvreté (CSCR 2007-2011).

Pour atteindre les résultats fixés dans le Cadre de Coopération, le Gouvernement du Mali et le PNUD entendent mettre en œuvre un projet autour du renforcement des capacités nationales. Ce projet est basé sur trois objectifs principaux, à savoir, (i) l'appui au positionnement du Cadre de Coopération, (ii) l'amélioration de l'efficacité de l'aide à travers un appui à la mise en œuvre des programmes et projets de développement nationaux et, (iii) le renforcement des capacités de la Direction de la Coopération Internationale (DCI) pour lui permettre de pleinement assurer son rôle stratégique dans la formulation et le suivi des programmes de développement dont elle a la tutelle.

Période du Programme : 2008-2012

Identification Atlas : _____

Date de démarrage Juin 2008

Date de clôture Décembre 2012

Réunion CLEP : Juin 2008

Arrangements de gestion : UNOPS

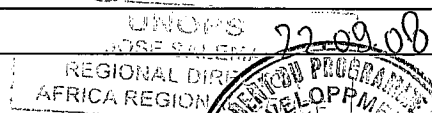
2008 AWP budget: 541 256

Ressources totales requises: 2 079 951,6

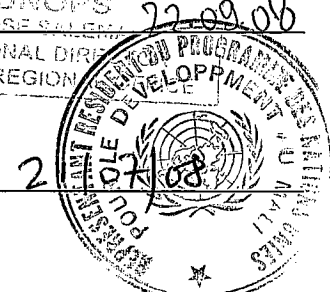
Ressources totales allouées: _____

Source de Financement: Ressources Ordinaires du PNUD

Accepté par le Partenaire de mise en œuvre (UNOPS):



Accepté par le PNUD :



Accepté par le MAECI :



14 JUIL 2008

I. ANALYSE DE LA SITUATION

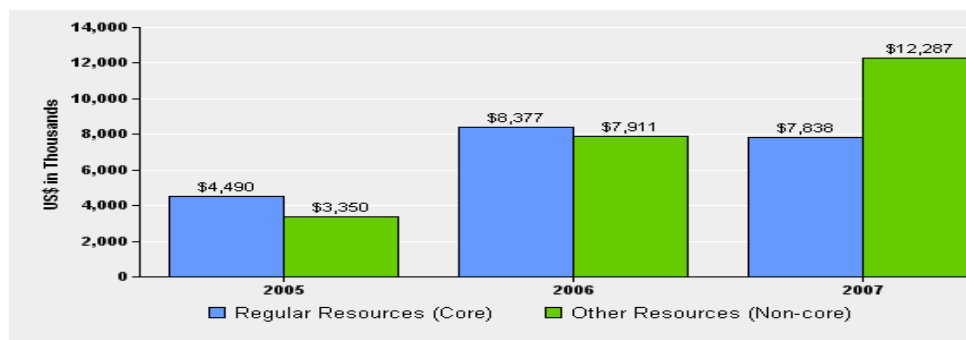
Dans le cadre de leur appui au Gouvernement du Mali, les agences du Système des Nations Unies (SNU) ont élaboré un Plan Cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement (PNUAD) pour la période 2008-2012. Ce nouveau PNUAD retrace l'appui du SNU aux efforts du Gouvernement Malien pour l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD). Il est basé sur les analyses contenues dans le Cadre Stratégique pour la Croissance et la Réduction de la Pauvreté (CSCR) pour la période 2007-2011 et est en parfaite adéquation avec les objectifs de développement et les priorités nationales retenus pour les cinq prochaines années.

Le document du PNUAD pour la période 2008-2012, récemment signé, et le Cadre de Coopération (CPD) du PNUD qui en découle pour la même période, donnent un mandat clair aux Nations Unies, et au PNUD en particulier, pour continuer d'appuyer les efforts du Gouvernement Malien et rester, ainsi un partenaire stratégique du Mali face aux nouvelles modalités d'acheminement de l'aide qui se dessinent, conformément à l'adoption de la déclaration de Paris sur l'harmonisation et l'efficacité de l'aide.

Le CPD, proposé par le PNUD pour la période 2008-2012, s'inscrit entièrement dans le PNUAD et retient 4 des 5 effets adoptés par les agences des Nations Unies. Parmi ces 4 effets, 9 résultats du CPD ont été ainsi retenus pour l'appui et l'accompagnement du gouvernement. Un effet entier du PNUAD et plusieurs résultats du CPD du PNUD sont consacrés exclusivement à la problématique du Renforcement des Capacités Nationales en matière d'appropriation, de formulation, et de mise en œuvre des grands programmes nationaux de développement. En effet, les réflexions menées ces dernières années dans le cadre de la réforme de l'aide publique au développement (APD) ont insisté sur la nécessité d'une plus grande appropriation nationale et d'un effort d'alignement sur les procédures nationales.

La mise en œuvre du Cadre de Coopération intervient dans un contexte marqué par le nouveau positionnement du PNUD. La problématique du financement du développement ne se pose pas seulement en terme de volume des ressources, mais aussi et surtout en terme d'efficacité de l'emploi de celles-ci. Au Mali, les taux de décaissements de l'Aide Publique au Développement (APD) de nombreux donateurs n'excèdent pas 50%. Il a donc été constaté qu'une réponse devra être donnée à la question de l'amélioration de l'efficacité de la dépense opérée sur les ressources d'APD. Pour cela, le PNUD s'est progressivement investi dans la mise en place d'un nouveau positionnement, incluant le système de Centre de Services, pour aider les pays en développement à répondre au défi de l'amélioration de l'efficacité de la gestion de l'aide. Cette nouvelle approche est d'introduction récente en Afrique en général et au Mali en particulier.

Pour faire face à la demande croissante de services d'appui à la mise en œuvre du processus de développement de programmes nationaux complexes, le bureau du Mali a choisi en 2005 de mettre en place un Centre de Services dont l'activité est étroitement associée au positionnement du bureau du PNUD, comme un outil additionnel de sa politique d'accompagnement des efforts de développement mis en œuvre par le Gouvernement du Mali. Une étude a également été lancée en accord avec le Gouvernement pour faire le point sur l'état de la mise en œuvre et des décaissements des grands programmes nationaux. A ce jour, pour certains projets, le Gouvernement et les Partenaires au développement ont exprimé un intérêt à engager les services du PNUD, confirmant ainsi l'opportunité d'un tel positionnement pour le PNUD au Mali, ce que reflète à la fois l'accroissement du volume et la variété des sources de financement des ressources autres que celles régulières placées en Exécution Nationale sur la période 2003-2007, ou encore l'augmentation des décaissements du PNUD Mali au cours des dernières années. Les décaissements enregistrés en 2005, 2006 et 2007 se chiffrent respectivement à USD \$ 7,84 millions, USD \$ 16,288 millions et USD \$ 20,125 millions. Les prévisions de décaissements du Cadre de Coopération en cours se stabilisent autour de USD \$ 20 millions par an.



Parmi les initiatives du Cadre de Coopération 2008-2012, destinées au Renforcement des Capacités, le nouveau projet de Coordination et de Renforcement de l'Exécution Nationale (CREN) a pour objectif, de renforcer progressivement et rationnellement la capacité des institutions gouvernementales, en particulier des Directions Administratives et financières et des cellules de planification et de statistique, à concevoir, planifier, gérer et évaluer de manière autonome et soutenue les projets et programmes sous financement du Système des Nations Unies. Au-delà de cet appui, l'évaluation finale du précédent projet de Renforcement de l'Exécution Nationale (REN), conclu et recommandé, d'aider certains projets, par un appui à la mise en œuvre, à améliorer leur gestion et amener progressivement les structures nationales à exécuter, selon les procédures nationales, leurs programmes de coopération. Par ailleurs, elle préconise un renforcement des capacités de la Direction de la Coopération Internationale (DCI) pour lui permettre d'assurer ses missions de suivi des programmes de coopération et plus particulièrement, ceux du SNU.

Pour accompagner la mise en œuvre de ces différentes réformes et assurer une gestion optimale du Cadre de coopération du PNUD au Mali pour la période 2008-2012, le Gouvernement et le PNUD ont initié ce projet d'appui à la mise en œuvre du CPD.

II. STRATEGIE DE MISE EN OEUVRE

Le projet de renforcement des capacités nationales pour la mise en œuvre du cadre de coopération du PNUD au Mali pour la période 2008-2012 s'inscrit dans le contexte de la réforme de l'aide publique au développement (APD).

Le bureau du PNUD au Mali a mis en place en 2005, un Groupe d'Appui au Positionnement du Programme (GAPP), chargé de réfléchir et d'impulser la stratégie de positionnement de l'action du PNUD en l'adaptant aux nouvelles modalités de l'APD (Déclaration de Paris, aide budgétaire directe, etc.). Le GAPP est animé par le Directeur du Programme et regroupe l'Economiste Principal, le Directeur du Centre de Services, un Chargé de communication, un Analyste financier et un Chargé de mobilisation de ressources.

Les activités de ce groupe transversal seront recentrées et orientées autour de la mise en œuvre du présent projet. Le GAPP sera élargi au Gouvernement (DCI) et aura pour mission de poursuivre la réflexion autour du positionnement du Cadre de Coopération du PNUD au Mali et de définir la stratégie de renforcement des capacités nationales en vue de l'atteinte des objectifs fixés dans le cadre de coopération. Pour cela le GAPP initiera et supervisera plusieurs initiatives clés, à savoir, la mise en œuvre du plan opérationnel de communication, la conduite d'activités de plaidoyer sur le positionnement du Cadre de Coopération du PNUD auprès de ses partenaires stratégiques, l'élargissement de la base partenariale du bureau avec une approche personnalisée, ciblée et orientée vers les partenaires, la reconduction des activités du Centre de Services, le renforcement des capacités nationales à travers un appui à la mise en œuvre et l'exécution des projets et le Développement des Capacités de la Direction de la Coopération Internationale (DCI) pour lui permettre d'assurer son rôle stratégique dans la formulation et le suivi des programmes de développement.

Pour sa stratégie d'intervention auprès des projets et programmes NEX, le projet développera une collaboration étroite avec le projet de Coordination et de Renforcement de l'Exécution Nationale (CREN) en particulier dans la gestion des données sur les partenaires, la mise en œuvre du business plan du Centre de Services et le renforcement des capacités de la DCI. Des rencontres périodiques entre les deux projets auront lieu pour identifier et programmer des activités communes.

La mise en œuvre des interventions prévues dans cette stratégie devra aboutir à l'atteinte des objectifs fixés dans le Cadre de Coopération du PNUD au Mali pour la période 2008-2012.

III. AXES D'INTERVENTION PROPOSES

L'objectif global de ce projet est de développer les capacités nationales pour une mise en œuvre effective du Cadre de Coopération du PNUD au Mali pour la période 2008-2012.

Les trois objectifs spécifiques retenus sont les suivants:

A. MISE EN ŒUVRE DU POSITIONNEMENT DU CADRE DE COOPERATION DU PNUD AU MALI

Produit: LE POSITIONNEMENT DU CADRE DE COOPERATION DU PNUD EST CONNU

Activité : Mise en œuvre du plan opérationnel de communication (Annexe 4 : Plan de communication)

L'initiative de positionnement du Programme fait suite au réalignement de la direction du Programme sur les objectifs corporate du PNUD afin de renforcer son expertise-conseil en amont, mettre en place un Centre de Services en aval pour l'appui à la mise en œuvre des projets et programmes de développement nationaux.

Dans le cadre du démarrage du nouveau cycle de programmation quinquennal 2008-2012, les activités du GAPP seront pérennisées à travers la revue et confirmation de ses termes de références, la reconduction de ses membres et la nomination en son sein d'un groupe de lobby et de plaidoyer.

Une campagne de communication sera menée en vue de capitaliser sur les acquis du PNUD en matière de gestion stratégique du développement et de clarifier son positionnement auprès de la contrepartie nationale et de ses partenaires et ainsi mieux communiquer sur ses missions tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du Bureau. Une stratégie et un plan opérationnel de communication ont été élaborés avec l'agence de communication recrutée à cet effet.

Le plan opérationnel de communication du bureau pays sera mis en œuvre par le PNUD, à travers son Groupe d'Appui au Positionnement du Programme, en partenariat avec l'agence de communication, les structures nationales, à savoir la Direction de la Coopération Internationale et le projet de renforcement des capacités nationales pour une gestion stratégique du développement (PRECAGED). Ceux-ci seront mobilisés autour des questions liées à l'exécution du plan opérationnel de communication. Plusieurs actions de communication seront organisées en vue de l'atteinte des objectifs fixés notamment des journées d'informations, l'élaboration de plaquettes institutionnelle, la production d'un reportage Vidéo et de débat télévisé et l'organisation de Concertations-Dialogues-reflexions.

Activité : Une approche systématique, coordonnée de plaidoyer est planifiée vers les Partenaires

L'enquête partenaires (Partner Survey) réalisée en 2007 indique que le PNUD Mali a une image globalement positive auprès de ses partenaires (81%). Le PNUD est perçu comme un partenaire important pour le Gouvernement et les autres organisations et ses activités sont alignées sur les priorités nationales.

Néanmoins, il apparaît que certains partenaires ne soient pas familiarisés avec les activités du PNUD (44% pour les bilatéraux et 33% pour les institutions financières Internationales). Pour cela, un groupe de lobby, porteurs d'informations « clés » auprès des interlocuteurs de l'administration nationale et des Partenaires techniques et financiers sera nommé en interne et aura pour mission principale d'améliorer cet indicateur. Les activités de plaidoyer et de relations publiques seront renforcées en développant des stratégies visant à valoriser les services fournis par le PNUD au Gouvernement du Mali.

Activité : Assurer le suivi de la mise en œuvre du plan de communication auprès de ses Partenaires

Il est apparu au cours de l'exécution du précédent cycle de programmation, la nécessité de faire le bilan des activités menées par le PNUD sur le plan qualitatif. Ceci en vue de mieux asseoir et renforcer sa perception auprès des partenaires clés du développement et leur permettre de tirer un meilleur parti de son intervention. Pour cela, un Chargé de communication sera recruté pour accompagner la mise en œuvre des activités qui auront été définies en collaboration avec l'agence de communication sélectionnée à cet effet et ainsi promouvoir et améliorer l'image du bureau.

PRODUIT: LA BASE PARTENARIALE EST ELARGIE ET LES ENGAGEMENTS (REPORTING, ETC) RESPECTES

Activité : Une approche ciblée, spécifique, partenaire par partenaire, projet par projet, est mise en œuvre

Pour être en adéquation avec les ambitions du Cadre de Coopération, le Gouvernement du Mali et le PNUD souhaitent établir de nouveaux partenariats avec les autres Partenaires au développement intervenant au Mali. Un Chargé de Partenaire sera à cet effet recruté pour le suivi et la gestion des informations relatives aux partenaires. Il analysera de façon exhaustive les projets et programmes en cours d'exécution par le Gouvernement et servira de point focal pour les bailleurs en matière de transmission d'information sur les projets. Le Chargé de Partenaire devra identifier les projets pour lesquels le PNUD peut apporter une valeur ajoutée et sur lesquels ses capacités sont limitées en cohérence avec les effets retenus dans son Cadre de Coopération. Il mettra en place une base de données pour la gestion des données et la relance systématique des partenaires.

Ces activités permettront de promouvoir les capacités de communication et l'orientation vers le client, en prenant en compte les différentes parties prenantes impliquées dans les projets et respecter les engagements qui seront tenus avec les Partenaires au développement. Ces activités doivent être coordonnées avec les actions de plaidoyer prévues dans le plan opérationnel de communication.

Activité : La gestion des données sur les Partenaires et le suivi des activités de plaidoyer sont assurés

Le projet devra contribuer à capitaliser sur la constitution de la base de données pilote de gestion des données des Partenaires qui sera alimentée de façon continue par les propositions qui seront faites en internes. Pour cela, ses fonctions seront enrichies en vue de son utilisation systématique à des fins prospectives.

B. AMELIORATION DE L'EFFICACITE DE L'AIDE

PRODUIT: MISE EN ŒUVRE DU BUSINESS PLAN DU CENTRE DE SERVICES

Activité : Business Plan du Centre de Services (Annexe 3 : Business Plan)

Le PNUD, à travers son Centre de services, intervient à la demande du Gouvernement du Mali, en appui à l'Exécution Nationale pour renforcer l'efficacité de certains projets et programmes.

Cet appui à l'Exécution Nationale s'articule autour de trois axes, Evaluation des besoins, Appui à l'Exécution Nationale et Renforcement des Capacités avec un retrait progressif de l'appui.

Le Gouvernement du Mali et le PNUD souhaitent poursuivre les actions au cours du nouveau Cadre de Coopération 2008-2012. Cette activité permettra de mettre à la disposition du Gouvernement des services techniques basés sur un appui conseil, un appui à la mise en œuvre des plans de passation de marché, l'administration de certains contrats et fonds, et le renforcement des capacités à travers des échanges d'expérience et des ateliers de formation.

Le Centre de Services offre cet appui à travers 2 équipes, à savoir une équipe Métier, constituée d'un spécialiste en passation de marché, d'un spécialiste en recrutement et d'une assistante et d'une équipe d'appui personnalisé aux grands projets et programmes, constituée de chargés de partenaires responsable chacun du suivi de l'exécution de un ou deux grands projets. Le nombre et le coût de ces chargés de partenaires sont variables selon les projets qui bénéficient de l'accompagnement du PNUD.

En appui additionnel, le Centre de Services pourra assurer pour le compte du Gouvernement une activité de veille relative aux efforts de mobilisation de ressources. Le PNUD bénéficie d'une position privilégiée pour être à l'écoute des annonces des Partenaires Techniques et Financiers. Le Centre de Services, dans le cadre de cette activité de veille sera un relais de communication efficace envers les départements concernés du Gouvernement. Le Centre de Services, pourra au-delà de cette activité de communication, offrir des services d'accompagnement pour la mobilisation de ces ressources.

Le Centre de Services du PNUD Mali a été créé en avril 2005, suite à une mission d'identification, à la demande conjointe du Bureau du PNUD au Mali et du Bureau régional pour l'Afrique. Mis en place en milieu du cycle du cadre de coopération précédent (2003-2007), Son coût a été intégralement supporté financièrement par le budget administratif du Bureau du PNUD Mali et la mise en œuvre de la politique de recouvrement des coûts fixés par le Conseil d'Administration du PNUD.

Lors de l'Audit interne du Bureau Pays mené par les équipes du siège en juin 2006, les auditeurs ont félicité cette initiative d'appui à l'Exécution Nationale et au Renforcement des Capacités et ont ainsi recommandé, la réalisation d'une projection des coûts de fonctionnement dans le cadre d'un plan d'affaires pour anticiper et maîtriser le développement de cette activité. Ce Business Plan, joint en annexe, a été élaboré pour la période du nouveau cadre de coopération.

Ainsi, le budget global annuel de fonctionnement du Centre de Services a été estimé à 606.131\$ (l'ensemble de cette ventilation budgétaire est expliquée et détaillée dans le Business Plan en annexe 3).

Le présent projet interviendra sur une base annuelle à hauteur de 207.356\$, soit un financement de 35% du Budget Global. Ce montant correspond plus spécifiquement, dans le Business plan du Centre de Services, au financement partiel ou intégral, des postes suivants : 50% des coûts du Directeur du Centre, 100% des coûts d'un Directeur National Adjoint, 100% des coûts du chauffeur et du véhicule, +/- 20% des frais logistiques du Centre de Services.

Le solde du Financement annuel, soit 398.775\$, est financé respectivement pour 70.911\$ par le Budget Administratif du PNUD et à hauteur de 327.864\$ au moyen de l'application de la politique de recouvrement des coûts fixés par le Conseil d'Administration du PNUD.

PRODUIT: LES PROJETS PNUD-GOUVERNEMENT DU MALI BENEFICIENT D'INFRASTRUCTURES D'ACCES A L'INTERNET PLUS PERFORMANTES.

Activité: Acquisition d'équipements informatiques

Le PNUD bénéficie d'un accès Internet à haut débit très performant. Cette infrastructure de base est indispensable à l'accès efficient des services offerts par le PNUD en particulier et l'Internet en général. Cette infrastructure internet à haut débit (large bande) permet un grand nombre de connexions. Dans le cadre de l'appui à l'exécution pour l'efficacité de l'aide, le PNUD entend, à la demande du Gouvernement, renforcer le système d'information et de gestion des projets. Pour cela, une infrastructure de communication informatique sera mise à la disposition de la contrepartie nationale. Elle permettra l'accès en tant réels aux outils informatiques du PNUD tels que l'ERP Atlas (accès externe) et ses différents Intranets, la mise à disposition sécurisée d'un accès internet permanent à haut débit ainsi que l'accès à la banque de données documentaires du SNU sur la base d'outils de gestion électronique des documents.

Activité: Assurer la mise en œuvre, la formation et la maintenance des équipements

La mise en œuvre, la formation et la maintenance des équipements seront assurées par un informaticien. Il sera responsable du suivi et du conseil en matière de Technologies de l'Information et de la Communication pour l'amélioration de la productivité de certains projets et programmes du Bureau pays. Par ailleurs l'informaticien veillera au maintien « technique » de la base de données du Tableau de Bord de la DCI.

C. RENFORCEMENT DES CAPACITES DE LA DIRECTION DE LA COOPERATION INTERNATIONALE

PRODUIT: LES BESOINS DE LA DCI SONT IDENTIFIES, UN PLAN D' ACTIONS DE RENFORCEMENT DES CAPACITES EST PROPOSE

Activité : Une évaluation des besoins de la DCI en renforcement des capacités est menée

Dans le cadre de la mise en œuvre de la déclaration de paris, la DCI est amenée à jouer un rôle de premier plan dans l'harmonisation des procédures et des pratiques des Partenaires.

Pour opérer cette mutation, la DCI doit disposer de moyens pour assurer la tutelle des programmes de Coopération financés par les Partenaires dont ceux du Système des Nations Unies. C'est dans ce cadre qu'une mission d'évaluation des besoins de la DCI sera menée en cours d'année en vue de la formulation de recommandations précises sur le type d'appui qu'elle pourrait fournir aux Partenaires au développement.

Activité: Renforcement des moyens de transport

La Direction de la Coopération Internationale manque de moyen logistique pour effectuer correctement sa mission, et en particulier sur le plan du transport. Un véhicule sera mis à sa disposition pour assurer le transport du personnel en particulier du Département de la Coopération Multilatérale lors de ses déplacements dans les réunions de travail et dans les missions d'évaluation des projets

Activité : Mise en œuvre des recommandations issues de la mission d'évaluation

Le projet cherchera à renforcer les capacités de l'équipe de la Direction de la Coopération Internationale afin que son personnel puisse remplir toutes les fonctions relevant de ce département durant les prochaines années. Pour cela, il sera mené un certain nombre d'activités telles que l'organisation de formations et séminaires, la tenue d'un atelier annuel conjoint pour la coordination des activités menées, la mise à disposition d'un agent de saisie et d'analyse des données du Tableau de Bord de la DCI ainsi que des missions de suivi sur le terrain et reporting des résultats.

IV. PLAN DE TRAVAIL ANNUEL : Année: 2008

EXPECTED OUTPUTS	PLANNED ACTIVITIES	TIMEFRAME				RESPONSIBLE PARTY	PLANNED BUDGET		
		Q1	Q2	Q3	Q4		Funding Source	Budget Description	Amount
<p>Output 1</p> <p>Situation de départ :</p> <p><i>Le nouveau positionnement a été défini mais pas communiqué</i></p> <p><i>Méconnaissance des activités du PNUD</i></p> <p><i>Nombre et qualité des partenariats insuffisants pour l'atteinte des objectifs fixés dans le CPD</i></p> <p>Indicateurs:</p> <p><i>Taux d'exécution des activités prévues dans le plan de communication</i></p> <p><i>Taux de satisfaction des partenaires (Partner Survey)</i></p> <p><i>Constitution d'un outil CRM</i></p> <p>Target: <i>Faire connaître la valeur ajoutée du PNUD et son positionnement</i></p> <p>Produits pays associé:</p> <p><i>Niveau de mobilisation des ressources</i></p>	<p>Résultats attendus :</p> <p>Le nouveau positionnement du PNUD Mali est connu</p> <p>Action 1 : Mise en œuvre du plan opérationnel de communication</p> <p>Action 2 : Une approche systématique, coordonnée de plaidoyer est planifiée vers les partenaires</p> <p>Action 3: Contrôler la communication et l'image du Bureau auprès de ses partenaires</p>			X	X	PNUD, Agence de communication	PNUD	Action 1 : contrat agence de communication	85 000
	<p>Résultat attendu :</p> <p>La base partenariale est élargie et les engagements (reporting, etc.) respectés</p> <p>Action 1 : Une approche ciblée, spécifique, partenaire par partenaire est mise en œuvre</p> <p>Action 2 : La gestion des données sur les partenaires et le suivi des activités de lobbying sont assurés</p>			X	X	PNUD		PNUD	Action 1 : Recrutement d'un Chargé de partenaire
								Action 2 : Un outil CRM est mis en place	15 000
Sous - Total									178 900

<p>Output 2</p> <p>Situation de départ :</p> <p><i>Insuffisance en capacités de gestion de certaines structures nationales (institutions, programmes et projets)</i></p> <p><i>Procédures d'exécution inadaptées dans certains cas</i></p> <p><i>Accès aux technologies de pointe limité</i></p> <p>Indicateurs:</p> <p><i>Taux de décaissement des projets et programmes</i></p> <p><i>Nombre de projets avec stratégie de retrait progressif</i></p> <p><i>Nombre de projets ayant bénéficiés de l'appui</i></p> <p>Targets:</p> <p><i>Atteinte des objectifs du Cadre de Coopération</i></p> <p>Produit pays associé:</p> <p><i>Décaissements et Renforcement des capacités des structures nationales</i></p>	<p>Résultat attendu: Le Business Plan du Centre de Services est mis en œuvre</p> <p>Action 1 : Appui à la mise en œuvre et renforcement des capacités à la demande du gouvernement</p>			X	X	PNUD	PNUD	<p>Action 1 :</p> <p>-Reconduction du contrat du Directeur du Centre 80 000</p> <p>-Reconduction du contrat de l'Assistante 17 911</p> <p>-Recrutement d'un Directeur adjoint national 47 475</p> <p>-Recrutement d'un Chauffeur et acquisition d'un véhicule 37 911</p> <p>-Frais logistiques 24 059</p>	
	<p>Résultat attendu: Les projets PNUD-Gouvernement du Mali bénéficient de services en technologies de l'information</p> <p>Action 1 : Acquisition d'équipements informatiques</p> <p>Action 2 : Assurer la mise en service, la formation et la maintenance des équipements</p>			X	X	PNUD, Projets et Programmes	PNUD	<p>Action 1 : Provider et fournisseur divers 35 000</p> <p>Action 2 : Recrutement d'un informaticien 25 000</p>	
Sous - Total									267 356

<p>Output 3</p> <p>Situation de départ: Contraintes matérielles de la DCI pour la mise en œuvre des projets et programmes de développement</p> <p>Indicateurs: Rapport du cabinet de consultance Taux de mise en œuvre des recommandations du cabinet</p> <p>Target: Renforcement des capacités de la DCI</p> <p>Produit pays associé: Les capacités de négociation et de suivi de la DCI sont renforcées</p>	<p>Résultat attendu: Les besoins de la DCI sont identifiés, un plan d'actions de renforcement des capacités est proposé</p> <p>Action 1 : Une évaluation des besoins en renforcement des capacités est menée</p> <p>Action 2 : le transport du personnel est assuré</p>					X	DCI/PNUD	PNUD	<p>Action 1 : Evaluation des besoins</p> <p>Action 2 : Achat d'un véhicule</p>	<p>25 000</p> <p>20.000</p>	
	<p>Résultat attendu: Le plan de renforcement des capacités est mis en œuvre</p> <p>Action 1 : Activités attendues : mise à niveau linguistique en anglais, missions d'évaluation sur le terrain, participation à des séminaires, ateliers annuels conjoints</p>			X	X			DCI/PNUD	PNUD		50 000
	Sous – Total										95 000
	TOTAL										541 256

V. Arrangements de gestion

Le projet sera mis en œuvre par le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS). Il sera placé sous l'autorité du Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération Internationale (MAE/CI) et plus particulièrement de la DCI.

Le Directeur du Centre de Services coordonnera les activités de son département et rapportera directement au Directeur du Programme du PNUD ou au Directeur Pays du PNUD s'il existe. Le Centre de Services du PNUD fournira son appui au Gouvernement du Mali en utilisant la modalité d'exécution nationale (NEX). Sous cette modalité, le rôle du Centre de Services est de fournir un appui au Gouvernement et lui permettre d'obtenir la capacité et les ressources techniques de gestion nécessaires qui lui permettront d'assurer une bonne performance du projet ; la responsabilité de la mise en œuvre reste dans ce cas au niveau de l'agent d'exécution du projet qui bénéficie de l'appui du PNUD (Annexe 3 : Business Plan, voir page 37 relatif au Schéma type de partage des responsabilités dans un processus d'accompagnement par le PNUD).

L'orientation technique du projet sera confiée au Groupe d'Appui au Positionnement du Programme (GAPP) qui devra se réunir tous les mois pour s'assurer de la mise en œuvre des activités du plan de communication et définir au besoin des axes stratégiques d'intervention. Il sera présidé par le Directeur du Programme ou le Directeur pays du PNUD et sera composé d'un représentant de la Direction de la Coopération Internationale, de l'Economiste Principal ou de son Représentant, du Directeur du Centre de Services, un Chargé de communication, un Analyste financier, et un Chargé de Partenaire. Au besoin, le GAPP pourra faire appel à toute personne ressource au sein du bureau ou des projets et programmes pour l'appuyer dans les activités de plaidoyer auprès des partenaires.

VI. Cadre de Suivi Evaluation

Conformément à la programmation des politiques et des procédures décrites dans le Guide de l'utilisateur du PNUD, le projet sera évalué de la manière suivante :

Dans le Cycle annuel

- Sur une base trimestrielle, une évaluation de la qualité doit enregistrer les progrès vers la réalisation de résultats clés, reposant sur des critères de qualité et méthodes de capture de gestion de la qualité (voir chapitre 8);
- Un numéro doit être activé dans Atlas et mis à jour par le gestionnaire du projet afin de faciliter le suivi et la résolution des éventuels problèmes ou des demandes de changement ;
- Sur la base de l'analyse initiale des risques présentés (voir chapitre 9), un risque bord doit être activé dans Atlas et régulièrement mis à jour par l'examen de l'environnement externe qui pourrait affecter la réalisation du projet ;
- Sur la base des informations enregistrées dans Atlas, un rapport sur l'état d'avancement trimestriel du projet doit être soumis au comité de pilotage du projet en utilisant le format standard de rapport ;
- Un cadre de leçons apprises doit être activé et mis à jour régulièrement pour assurer la formation continue et l'adaptation au sein de l'organisation et aussi pour faciliter la rédaction du rapport sur les leçons apprises en fin de projet ;
- Un plan de suivi sera activé et mis à jour dans ATLAS pour suivre les principales actions.

Sur une base annuelle

- Rapport de la revue annuelle. Un rapport de revue annuelle sera préparé par le chef de projet et soumis au comité de pilotage. Ce rapport sera conforme aux normes établies dans ATLAS. Il couvrira les activités annuelles avec des informations mises à jour ainsi qu'un résumé des résultats atteints par rapport aux cibles préalablement définis.
- **Une revue annuelle de projet.** Basée sur le rapport ci-dessus, la revue annuelle de projet sera conduite à peu près pendant le quatrième trimestre pour évaluer l'état de mise en œuvre du projet et pour élaborer le plan de travail pour l'année suivante. Lors de la dernière année, cette revue servira d'évaluation finale. Elle sera conduite par le Comité de pilotage qui peut impliquer d'autres parties prenantes, selon les besoins. La revue examinera dans quelle mesure des progrès ont été réalisés dans l'atteinte des résultats et dans quelle mesure ces progrès sont cohérents par rapports aux objectifs spécifiques.

VII. Contexte légal

Le présent document constitue l'instrument visé à l'article 4 de l'Accord Type d'Assistance de Base (ATAB) conclu entre le Gouvernement du Mali et le PNUD, signé le 09 juin 1978 par les parties, révisé le 03 juin 1980, et entré en vigueur le 17 mars 1993 ainsi que le Cadre de Coopération adopté par le Conseil d'administration du PNUD en septembre 2007.

VIII. Gestion de la qualité des résultats relatifs aux activités du projet

RESULTAT 1: Le positionnement du Cadre de Coopération du PNUD au Mali est connu		
Résultat D'Activité 1 (Atlas Activity ID)	Mise en œuvre du plan opérationnel de communication Une approche systématique, coordonnée de plaidoyer est planifiée vers les partenaires Contrôler la communication et l'image du Bureau auprès de ses partenaires	Date de début: Juin 2008 Date de fin: Décembre 2008
Objectif	Mise en œuvre du positionnement du Cadre de Coopération du PNUD	
Description	<i>Action 1 : contrat agence de communication</i>	
Indicateur de réalisation	Méthode de Collecte	Date de Vérification
<i>Taux d'exécution des activités prévues dans le plan de communication</i>	<i>Source de vérification</i> Rapport et Evaluation des actions du plan de communication	Janvier - Mars 2009

RESULTAT 2 : La Base partenariale est élargie		
Résultat D'Activité 1 (Atlas Activity ID)	Une approche ciblée, spécifique, partenaire par partenaire est mise en œuvre La gestion des données sur les partenaires et le suivi des activités de lobbying sont assurés	Date de début: Juin 2008 Date de fin: Juin 2012
Objectif	Mise en œuvre du positionnement du Cadre de Coopération du PNUD	
Description	<i>Action 1 : Recrutement d'un Chargé de partenaire</i> <i>Action 2 : Un outil CRM est mis en place</i>	
Indicateur de réalisation	Méthode de Collecte	Date de Vérification
<i>Taux de satisfaction des partenaires (Partner Survey)</i>	<i>Source de vérification</i> Enquête Partenaires Outil CRM	Mois de décembre de chaque année pour l'année précédente, à partir de décembre 2009

RESULTAT 3 : Le Business Plan du Centre de Services est mis en œuvre		
Résultat D'Activité 1 (Atlas Activity ID)	Appui à la mise en œuvre et renforcement des capacités à la demande du gouvernement	Date de début: Juin 2008 Date de fin: Juin 2012
Objectif	Appui à l'Efficacité de l'aide	
Description	<i>Action 1 : Reconduction du contrat du Directeur du Centre, Reconduction du contrat de l'Assistante, Recrutement d'un Directeur adjoint national, Recrutement d'un Chauffeur et acquisition d'un véhicule, Frais logistiques</i>	
Indicateur de réalisation	Méthode de Collecte	Date de Vérification
<i>Taux de décaissement des projets et programmes qui bénéficient d'un accompagnement du PNUD</i>	<i>Source de vérification</i> Octobre 2008	Mois de décembre de chaque année pour l'année précédente, à partir de décembre 2009

RESULTAT 4 : Les projets du PNUD-Gouvernement du Mali bénéficient de services en Technologies de l'Information		
Résultat D'Activité 1 (Atlas Activity ID)	Acquisition d'équipements informatiques	Date de début: Juin 2008 Date de fin: Juillet 2009
Objectif	Appui à l'Efficacité de l'Aide	
Description	<i>Action 1 : Provider et fournisseur divers</i>	
Indicateur de réalisation	Méthode de Collecte <i>Source de vérification</i>	Date de Vérification
<i>Nombre de projets ayant bénéficiés de l'appui</i>	Taux d'utilisation des équipements (connection) des projets	Juillet à Septembre 2009

RESULTAT 5 : Les projets du PNUD-Gouvernement du Mali bénéficient de services en Technologies de l'Information		
Résultat D'Activité 1 (Atlas Activity ID)	Assurer la mise en service, la formation et la maintenance des équipements, maintenance du Tableau de Bord	Date de début: Juin 2008 Date de fin: Juin 2012
Objectif	Appui à l'Efficacité de l'Aide	
Description	<i>Action 2 : Recrutement d'un informaticien</i>	
Indicateur de réalisation	Méthode de Collecte <i>Source de vérification</i>	Date de Vérification
<i>Nombre de projets ayant bénéficiés de l'appui</i>	Nombre de sessions de formations Nombre de projets visités	Mois de décembre de chaque année pour l'année précédente, à partir de décembre 2009

RESULTAT 6 : Les besoins de la DCI sont identifiés, un plan d'actions de renforcement des capacités est proposé		
Résultat D'Activité 1 & 2 (Atlas Activity ID)	Une évaluation des besoins en renforcement des capacités est menée, un véhicule est acheté	Date de début: Septembre 2008 Date de fin: Décembre 2008
Objectif	Renforcement des Capacités de la DCI	
Description	<i>Action 1 : Recrutement d'un cabinet de consultance</i>	
Indicateur de réalisation	Méthode de Collecte <i>Source de vérification</i>	Date de Vérification
<i>Rapport du cabinet de consultance</i>	Mise en œuvre des recommandations	Janvier – Mars 2009

RESULTAT 7 : Le plan de renforcement des capacités est mis en œuvre		
Résultat D'Activité 1 (Atlas Activity ID)	Action 1 : Activités attendues : mise à niveau linguistique en anglais, missions d'évaluation sur le terrain, participation à des séminaires, ateliers annuels conjoints	Date de début: Septembre 2008 Date de fin: Décembre 2009
Objectif	Renforcement des Capacités de la DCI	
Description	<i>Mise en œuvre des recommandations du cabinet de consultance</i>	
Indicateur de réalisation	Méthode de Collecte <i>Source de vérification</i>	Date de Vérification
<i>Taux de mise en œuvre des recommandations du cabinet</i>		Janvier – Mars 2010

IX. Analyse de risques

Risques	Type de Risques
<p>Non évolution de la base partenariale :</p> <p>Le Business Plan du Centre de Services a calqué l'évolution de sa structure de coûts en fonction des besoins induits par les projections du Cadre de Coopération 2008-2012 qui prévoit une évolution importante de la base partenariale du PNUD.</p> <p>Le risque essentiel de ce projet est lié au positionnement stratégique du bureau pays. Il découle de l'évolution du nombre de partenariats, de la vitesse à laquelle ces partenariats sont conclus, et de l'importance des projets qu'ils concernent</p> <p>Ces risques ont été pris en compte dans le Business plan du Centre de Services qui prévoit différentes hypothèses conjoncturelles pour adapter sa structure de coûts aux capacités de financement induits dans sa stratégie de recouvrement de coût.</p>	<p>Politique</p>

X. Cadre de résultats et des ressources

RENFORCEMENT DES CAPACITES NATIONALES POUR UNE MISE EN ŒUVRE EFFECTIVE DU CADRE DE COOPERATION DU PNUD AU MALI POUR LA PERIODE 2008-2012

OBJECTIFS SPECIFIQUES	PRODUITS	ACTIVITES	INTRANTS	ANNEE 1	ANNEE 2 à 5	BUDGET SUR 5 ANS
I. MISE EN ŒUVRE DU POSITIONNEMENT DU CADRE DE COOPERATION DU PNUD AU MALI	Le positionnement du Cadre de Coopération du PNUD au Mali est connu	Mise en œuvre du plan opérationnel de communication (cf plan opérationnel en annexe 3)	Contrat Agence de Communication	85 000	0	85 000
		Une approche systématique, coordonnée de plaidoyer est planifiée vers les partenaires	Un groupe de plaidoyer est constitué	21 600	10 000	61 600
		Contrôler la communication et l'image du Bureau auprès de ses partenaires	Un Expert en communication est recruté	30 300	30 300	151 500
	La Base partenariale est élargie	Une approche ciblée, spécifique, Partenaire par Partenaire, Projet par Projet, est mise en œuvre	Un Chargé de Partenaire est recruté	27 000	27 000	135 000
		La gestion des données sur les Partenaires et le suivi des activités de Lobbying est assuré	Un outil logiciel CRM est mis en place	15 000	1 000	19 000
				178 900	68 300	452 100

OBJECTIFS SPECIFIQUES	PRODUITS	ACTIVITES	INTRANTS	ANNEE 1	ANNEE 2 à 5	BUDGET SUR 5 ANS
II. APPUI A L'EFFICACITE DE L'AIDE	Le Business Plan du Centre de services est mis en œuvre	Appui à la mise en œuvre et Renforcement des Capacités à la demande du Gouvernement	Reconduction du contrat du Directeur du Centre	80 000	80 000	400 000
			Reconduction du contrat de l'Assistante	17 911	17 911	89 555
			Recrutement d'un Directeur adjoint national	47 475	47 475	237 375
			Recrutement d'un Chauffeur et acquisition d'un véhicule	37 911	37 911	189 555
			Frais logistiques	24 059	24 059	120 295
	Les Projets PNUD/Gouvernement du Mali bénéficient de Services en Technologie de l'Information	Acquisition d'équipements informatiques	Provider et fournisseurs divers	35 000	5 000	55 000
		Assurer la mise en service, la formation et la maintenance des équipements et la maintenance du système informatique de gestion du tableau de bord de la DCI	Recrutement d'un Informaticien	25 000	25 000	125 000
				267 356	237 356	1 216 780
III. RENFORCEMENT DES CAPACITES DE LA DIRECTION DE LA COOPERATION INTERNATIONALE (DCI)	Les Besoins de la DCI sont identifiés , un plan d'actions de renforcement des capacités est proposé.	Une évaluation des besoins en renforcement des capacités est menée	Recrutement d'un cabinet de consultance	25 000	0	25 000
		Les moyens logistiques de transport du département de la Cooperation Multilatérale de la DCI sont renforcés		20 000		
	Le plan de renforcement des capacités est mis en œuvre	Activités attendues : missions d'évaluation sur le Terrain, mise à niveau linguistique en anglais, participation à des séminaires internationaux, ateliers annuels conjoints, mise à jour des données du Tableau de Bord etc.	Mise en œuvre des recommandations du cabinet de consultance	50 000	50 000	250 000
				95 000	50 000	275 000
BUDGET SUR 5 ANS				541 256	355 656	1 943 880
Frais de gestion UNOPS (AOS)						136 071,60
BUDGET TOTAL SUR 5 ANS						2 079 951,60

ANNEXES

1. **Compte rendu de réunion du CLEP**
2. **Termes de référence du Personnel du projet**
3. **Business Plan du Centre de Services du PNUD Mali**
4. **Plan de communication du PNUD Mali**
5. **Plan de travail du projet**