



Programme des Nations Unies pour le Développement
Pays : MALI

Intitulé:	Projet d'Appui au Renforcement des Capacités (PARC)
Effets PNUAD:	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 OMD 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
Produits de programme pays escomptés:	MAECI /DCI – MEFP – CDI - Collectivités Territoriales - Centre Djoliba – CERCAP -DNFPP –DRH-CNCFP- CNFCT-ENA
Partenaires de mise en œuvre :	Ministère de la Réforme de l'Etat

Description

Le Projet d'appui au développement des capacités nationales vise à consolider la gestion durable du développement et l'atteinte des OMD, à travers un leadership et une capacité d'anticipation renforcés, une meilleure maîtrise de la gestion durable des risques, défis et enjeux nationaux, et à travers une capitalisation et partage des expériences et des enseignements entre pays du sud notamment. Il vise, de façon spécifique, à renforcer les capacités de la Direction de la coopération Internationale (DCI) du Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération Internationale, à travers une composante directement gérée par cette structure)

Les résultats visés par le projet sont : la consolidation du socle démocratique du Mali par le renforcement du leadership visionnaire au niveau central et décentralisé, et par une croissance accélérée et une redistribution équitable de la croissance, fondée sur la participation, la transparence, l'efficacité et la responsabilisation. A terme, le projet devrait permettre à quelques services de l'Etat malien, et à des Collectivités décentralisées ciblées en particulier, de disposer d'agents / cadres des institutions étatiques et non étatiques cibles ayant :

- une meilleure compréhension et pratique de leurs rôle et responsabilités dans l'atteinte des résultats stratégiques visés par l'Etat à travers les politiques, stratégies, programmes nationaux et les plans de développement régionaux et locaux;
- une meilleure capacité technique et de gestion, et une meilleure performance dans la mise en œuvre des programmes et projets, et dans l'atteinte des résultats de développement, et des OMD à terme;
- une meilleure communication institutionnelle autour des résultats, et une capacité de reddition et redevabilité des responsables ciblés face aux citoyens.

A terme, environ 10 programmes nationaux et 20 projets auront bénéficiés de l'appui du projet ; au moins 15% des collectivités territoriales seront partenaires du projet sur la période de 2011 à 2014.

Période du Programme :	2011-2014	Contributeurs	Engagements effectifs	Engagements potentiels
Identification Atlas :		PNUD	300 000,00 USD	2 500 000,00 USD
Date de démarrage :	01 août 2011	Gouvernement:		240 000,00 USD
Date de clôture :	Décembre 2014	Autres partenaires	-	2 500 000,00 USD
Réunion CLEP :	Février 2011	Ressources totales	300 000,00 USD	
Modalités de gestion :	NEX			5 240 000,00 USD

Accepté par le MAECI :

Accepté par le PNUD :

Accepté par le Partenaire de mise en œuvre (MRE/CDI) :



A - Approche Programme

Les activités du PNUD au Mali sont organisées dans le cadre de 4 grands programmes thématiques conformes aux axes prioritaires de développement du Mali d'une part, aux domaines de pratique de l'Organisation d'autre part. Il s'agit des:

- 1) Programme thématique « Pauvreté et Croissance Inclusive », comprenant deux sous-programmes : un sous-programme axé sur l'appui à la formulation de politiques et de stratégies, y compris le renforcement des capacités de suivi et d'évaluation ; et un sous-programme relatif aux interventions 'de terrain' pilotes ou autres. L'objectif à terme de ces interventions de terrain est d'assurer, suite à une phase de démonstration et d'expérimentation, la réplication des approches retenues à plus grande échelle.
- 2) Programme thématique « Gouvernance, Droits Humains et Participation Démocratique », composé de trois sous-programmes : un sous-programme renforcement des institutions ; un sous-programme d'amélioration de la connaissance et de la mise-en-œuvre plus efficace – et à tous les niveaux – des droits humains ; et, un sous-programme d'approfondissement de la participation démocratique, y compris dans la gestion des affaires publiques, des citoyens et de la société civile.
- 3) Programme « Environnement », avec un accent particulier sur la mise-en-œuvre d'activités permettant un impact réel en matière d'atténuation des – et d'adaptation aux – effets des changements climatiques.
- 4) Programme Sécurité Humaine, Paix et Développement », axé sur les régions fragiles, et ayant comme objectif de contribuer à la mise-en-place des conditions nécessaires à la consolidation de la paix, à la prévention de conflits et au développement durable dans ces régions.

Ces quatre programmes thématiques sont complétés par deux programmes transversaux : un programme de Mobilisation et Gestion de l'Aide ; et un programme de Renforcement des Capacités, Gestion et Partage des Connaissances, et d'Appui à l'Efficacité des Projets.

L'approche programme ainsi adoptée, veillera au respect des caractéristiques principales ci-après :

- approche sectorielle ou thématique pour les sous programmes;
- ancrage efficace dans les politiques, stratégies et programmes nationaux ;
- intégration du sous programme ou du projet d'appui au programme dans la programmation des groupes sectoriels ou thématiques, permettant ainsi le développement de programmes conjoints et l'élargissement des partenariats;
- approche résultats à travers notamment la définition claire des objectifs, résultats et indicateurs par rapport auxquels le programme sera évalué ;
- spécification des principaux domaines d'intervention ;

- par contre, flexibilité quant aux activités à entreprendre, pour encourager une programmation continue et rechercher les opportunités offrant le plus grand potentiel d'impact par rapport aux résultats et objectifs définis ;
- gestion axée résolument sur les résultats, à travers une programmation continue, l'utilisation de budgets indicatifs, le suivi – évaluation des résultats et de la performance.

B - Description du secteur

Une lettre de mission remise au Premier Ministre en date du 04 mai 2011 vient préciser les activités prioritaires de réformes contenues déjà dans la lettre de cadrage de novembre 2007 qui en a dégagé la vision d'ensemble. Le Gouvernement doit s'atteler entre autres à la bonne préparation des élections générales de l'année prochaine, à la maîtrise du front social, à la recherche de solutions aux problèmes de l'école, à la promotion de l'emploi des jeunes et à la lutte contre l'insécurité.

En effet, la lettre de cadrage de 2007 donnait comme mission globale au Gouvernement : traduire en résultats l'engagement pris avec le peuple malien dans et autour du PDES, à travers les axes prioritaires que sont :

- mieux organiser l'action publique pour soutenir efficacement les autres composantes du Programme,
- améliorer la production primaire et renforcer la sécurité alimentaire,
- mettre en place un environnement propice à l'émergence et au développement du secteur privé,
- insérer les femmes et les jeunes dans les circuits productifs,
- développer les secteurs sociaux,
- procéder aux réformes de société.

Ainsi, la mission attendue du Gouvernement apparaît comme un vaste programme de réformes et de renouveau de l'action publique, qui conditionne tout le reste. Un programme qui vise l'introduction d'un nouvel état d'esprit, un choix judicieux des hommes et des femmes et l'intensification de la lutte contre la corruption, et se fonde sur l'existant, à savoir : le Cadre Stratégique de la Réforme de l'Etat adopté par le Gouvernement en mars 2003, le Programme de Développement Institutionnel (PDI), le Programme d'Appui à la Réforme Administrative et à la Décentralisation (PARAD) qui est devenu maintenant le Programme d'Appui à la Réforme Administrative, à la Décentralisation et au Développement Economique Régional : PARADDER) ainsi que la nouvelle Ecole Nationale d'Administration (ENA), vecteurs du renouveau de l'action publique.

La Déclaration de Politique générale du Gouvernement a traduit cette mission en des objectifs et résultats à atteindre. Ainsi, le CSCRP 2007 - 2011 a retenu parmi ses priorités: « La consolidation de la réforme des administrations publiques ; le Renforcement des capacités de la société civile ; le Renforcement des initiatives d'intégration régionale et sous-régionale ; l'Intégration au système commercial multilatéral ».

Les réflexions en cours sur les axes du nouveau CSCRP (2012 – 2017) s'inscrivent dans la continuité de ces priorités. Ainsi, sont provisoirement retenus pour réflexion :

- Un axe préalable relatif à la paix et la sécurité, d'une part, et à la consolidation du cadre macroéconomique et budgétaire d'autre part
- Un axe 1 relatif à la croissance accélérée, diversifiée, durable et créatrice d'emploi et d'activités génératrices de revenus
- Un axe 2 qui concerne le renforcement des bases à long terme du développement (fusion des axes 2 et 4 antérieurs)
- Un axe 3 qui concerne le développement institutionnel et la gouvernance : décentralisation, déconcentration, réformes structurelles, etc.

Le projet est par ailleurs en parfaite cohérence avec le Programme de Développement Institutionnel (PDI) qui vise les objectifs spécifiques suivants : 1) adapter l'organisation de l'Administration à l'évolution politico-institutionnelle afin de corriger ses incohérences structurelles et d'accroître son efficacité ; 2) renforcer la gestion publique en vue d'améliorer quantitativement et qualitativement les services offerts aux populations ; 3) mettre les préoccupations des usagers au cœur de l'action administrative afin de redonner une légitimité à l'État et renforcer le processus démocratique.

Le PDI s'articule autour de six composantes dont une composante spécifiquement dédiée à l'amélioration des méthodes et procédures de gestion des affaires publiques, et une dédiée à la valorisation et au renforcement des capacités des ressources humaines. Des synergies d'actions sont à envisager par le projet à travers les priorités retenues dans le plan Opérationnel du PDI appuyé par le PNUD notamment.

Afin de garantir la réussite du programme de renouveau de l'action publique, il a été demandé à chaque Ministre d'établir, avec ses services et le personnel, une feuille de route précisant l'état des lieux, les objectifs, les principales actions et les résultats attendus. Le Plan d'Action du Gouvernement 2007-2012 a été élaboré dans cette optique et partagé avec les départements ministériels.

A une année de la fin de la période de programmation, on note d'importantes avancées au nombre desquelles :

Dans le domaine des réformes institutionnelles et de la décentralisation

- La mise en place d'une Commission d'Appui aux Réformes Institutionnelles (CARI) : dont les réflexions ont abouti à la formulation d'un projet de réformes politiques pour la consolidation de la démocratie;
- L'adoption du Plan Opérationnel du Programme de développement institutionnel (PDI II);
- L'opérationnalisation effective de la Fonction du Vérificateur Général et le renforcement de la Section des Comptes de la Cour Suprême;
- La réalisation de l'audit organisationnel des services publics;
- L'adoption des textes de restructuration de la Direction nationale de la Fonction Publique et du Personnel, la création du Centre National des Concours de la Fonction Publique, la création des Directions des ressources Humaines et des Directions des Finances et du Matériel;
- La création de la nouvelle Ecole nationale d'Administration;
- L'adoption du PNACT III;
- La mise en place de la Fonction Publique des Collectivités;

- La mise en place du Comité interministériel sur le transfert des ressources.

Dans le domaine de la planification stratégique du développement

- L'évaluation de la mise en œuvre du PAGAM 1 et l'élaboration de la phase 2 du PAGAM (PAGAM II);
- L'adoption du nouveau code des marchés publics et la mise en place de guichet unique en matière de création des entreprises;
- L'adoption d'un cadre d'évaluation du CSCRP qui renforce la culture d'évaluation ;
- La réforme du système statistique;
- L'élaboration en cours de la loi d'orientation sur le secteur privé ;
- La relecture du code des investissements;
- La fonctionnalité du Conseil Economique et Social aux réflexions stratégiques de développement.

La mise en œuvre effective de ces politiques et stratégies, l'impact transformationnel des attitudes et comportements, l'efficacité et la performance des services, par rapport aux ambitions de départ, connaissent des déficits et écarts importants. Ces déficits sont en partie responsables des résultats mitigés enregistrés dans l'avancée du pays vers les OMD et la réduction de la pauvreté.

Le pays reste confronté à des contraintes institutionnelles, organisationnelles et des ressources humaines, notamment :

- ✓ La faible coordination des actions du développement en matière de formulation, de la mise en œuvre et suivi et évaluation des politiques, stratégies, programme et projet de développement aux différents niveaux (national, sectoriel, régional et local);
- ✓ L'insuffisance de ressources humaines qualifiées;
- ✓ L'insuffisance des ressources financières;
- ✓ Faiblesse de la prise en compte du développement humain dans les plans et programmes locaux;
- ✓ Faiblesse des ressources financières pour accélérer les progrès des OMD
- ✓ Faiblesse du dispositif de suivi de la mise en œuvre de ces plans et stratégies
- ✓ Faiblesse du taux décaissement des projets et programmes : au niveau national, le taux est de 78% contre 60% en 2008.

Au-delà de ces contraintes, le Mali fait face à des défis majeurs tels :

- Le défi de la croissance redistributive
- le défi démographique et le nécessaire équilibre femmes - hommes à trouver
- le défi environnemental et sécuritaire
- le défi de l'accountability, de la transparence et de la reddition
- le défi de consolidation de la démocratie à travers une citoyenneté responsable, le respect des droits et une justice impartiale, le leadership visionnaire et la gestion apaisée des successions et transitions

Les stratégies d'accélération de la croissance d'une part, de l'atteinte des OMD d'autre part interpellent une attention accrue au développement et au renforcement des capacités de développement du Mali. Et la réalisation du renouveau de l'action publique (en partenariat étroit avec le secteur privé et la société civile), est aujourd'hui la condition sine qua non d'impulsion d'une croissance durable et d'une redistribution équitable pour le développement durable.

Le développement, c'est la capacité. *«Il existe un lien clair entre capacités et développement. Mon expérience au Liberia m'a appris que le renforcement de capacités durables en Afrique dépend de l'analyse effective des contraintes liées aux capacités. Les insuffisances en la matière viennent en tête de liste quant aux défis auxquels le continent fait face. Il ne fait l'ombre d'aucun doute que, capacités et développement sont étroitement liés.... D'où la nécessité de se maintenir irréversiblement sur la voie d'une croissance et d'un développement rapides, inclusifs et durables, en mettant l'accent sur le renforcement des capacités humaines et en offrant plus de possibilités à la plus grande richesse de l'Afrique - sa population.»*. Ellen Johnson Sirleaf, préface du rapport annuel 2009 de l'ACBF.

Le présent projet d'appui au développement des capacités nationales vise à consolider la gestion durable du développement et l'atteinte des OMD, à travers un leadership et une capacité d'anticipation renforcés, à travers la gestion durable des risques, des défis et enjeux nationaux, et à travers une capitalisation et partage des expériences et leçons entre pays du sud.

L'ambition à terme est la consolidation du socle démocratique du pays et l'accélération du développement par le leadership visionnaire au niveau central et décentralisé, et par le renouveau de l'action publique à travers la responsabilisation accrue, la compétence, la transparence et la participation.

C - Résultats attendus - Indicateurs et Baseline

- 1) Les compétences en leadership sont renforcées par le développement des capacités d'anticipation et par l'adoption de stratégies durables de gestion des risques, des transitions et successions

Baseline : Le Mali a défini sa vision du développement pour les 25 ans à venir (Mali 2025), déclinée en objectifs de moyen et court termes (OMD, CSCRP, priorités sectorielles. Cette vision et ces priorités ne sont cependant pas maîtrisées par les agents des services centraux et décentralisés, et par ceux des collectivités.

Indicateurs :

- Qualité des documents de politique, programmes et projets, y compris en terme d'intégration systématique du genre
- Nombre de capacités renforcées en leadership et anticipation au niveau central et décentralisé.
- Qualité des passations de services ; préservation de la transparence, de la paix, de la quiétude.
- Degré d'atteinte des cibles de suivi du genre dans les projets et programmes (cf annexe 3 du document

- 2) La performance et l'efficacité des services publics et des collectivités ciblées sont renforcées par : a) l'amélioration des processus de gestion (des ressources humaines notamment), et des mécanismes de suivi – évaluation ; b) le renforcement de la responsabilité, de la redevabilité et de la reddition des comptes à travers la consolidation des systèmes de responsabilité institutionnelle, la systématisation du contrôle interne, et la promotion de la participation citoyenne.

Baseline : Taux de décaissement des grands programmes et projets : entre 60 et 78%

Qualité des services publics : reconnue faible par l'Etat (PDI)

Transparence, redevabilité, reddition : reconnues faibles par l'Etat

Indicateurs :

Taux de décaissement des Programmes et projets ciblés à 95%

Nombre de diagnostics institutionnels réalisés.

Nombre de stratégies de RC définies et mises en œuvre

Nombre de personnes formées

Qualité et régularité des rapports sur les résultats

Fréquence et qualité des audits internes

- 3) L'accès à l'information et à la connaissance pour le développement est amélioré à travers le partage de connaissance et la mise en réseau

Baseline : Diversité des réalités socioculturelles du pays ; importance reconnue de la communication interpersonnelle, mais place marginale réservée à la communication formelle et aux outils de communication ; nécessaire complémentarité à établir entre les moyens modernes et traditionnels de communication ; coûts élevés et la complexité des moyens modernes de communication : barrages culturels importants (linguistique, informatique, etc) à lever ; évolution rapide des technologies de communication, mais aussi des mœurs, des besoins et attentes, de l'ouverture vers l'extérieur ; prise de conscience de l'importance de la communication, et du partage de connaissance et savoir pour le développement.

Indicateurs :

Nombre d'opportunités d'échange explorées

Pourcentage de réussite d'expériences répliquées (Impact sur les approches et outils)

Taux de participation aux forums d'échange

Nombre de réseaux de connaissance mis en place et opérationnels

Nombre de réseaux de pratique mis en place et opérationnels

L'appui au programme vise à aider le Mali à instaurer les stratégies de renforcement des capacités dans les plans de développement nationaux et locaux, et renforcer la capacité des acteurs à mener à bien leur propre évaluation des capacités, à formuler et mettre en œuvre des interventions de renforcement des capacités, et à évaluer les résultats.

Il favorisera la mise en place de réseaux de connaissance et de pratiques, permettant ainsi au Mali de bâtir sur les enseignements des expériences réussies et des meilleures pratiques avérées.

Il vise à aider le Mali à mieux assurer une utilisation judicieuse des ressources du développement, sur la base des principes d'appropriation nationale, d'harmonisation, de gestion basée sur les résultats, et de responsabilité mutuelle de la Déclaration de Paris.

Il s'agit aussi de développer / renforcer les capacités nationales de suivi et contrôle des flux d'aide, tout en instaurant la transparence et la responsabilité systémique. Et d'améliorer l'efficacité dans la fourniture des services publics des acteurs étatiques et non étatiques, et du partenariat public – privé.

Champ du projet d'appui

Les principes de la Déclaration de Paris sont, depuis une dizaine d'année, la référence et le socle des processus de planification (CSLP, PDES, plans sectoriels), de mise en œuvre (CDMT, plan opérationnels) et de coordination et gestion de l'Aide. Aussi, le présent projet d'appui ne ciblera pas les importants chantiers déjà couverts du suivi des OMD et du CSCRP, l'accélération des OMD à travers le MAF, le suivi et la coordination de l'Aide. Il ne ciblera pas non plus les renforcements des capacités prises en charge dans les approches thématiques.

Le projet d'appui est fondé sur le RC comme domaine de pratique qui encourage une approche systématique de l'analyse des goulots d'étranglement (institutionnels, organisationnels, individuels) et de la formulation de stratégies de renforcement durables des capacités.

Contraintes et goulots d'étranglement

- le leadership visionnaire a du mal à se mettre en place au sein des services de l'Etat et des communautés sur des questions aussi importantes que la reddition, les successions, les droits en particulier les droits des femmes et des enfants
- les processus de gestion des ressources publiques ne sont pas toujours performants
- la redevabilité, et les systèmes de responsabilité institutionnelle sont encore des points faibles du dispositif de démocratie et de développement durable

D - Principaux domaines d'intervention

Le projet d'appui au RC des acteurs se développera sur les axes ci-après :

- i) Capacités institutionnelles et de leadership visionnaire au niveau central et décentralisé
- ii) Capacités organisationnelles, capacités individuelles et responsabilité / redevabilité des processus de mise en œuvre des programmes et projets, et des résultats
- iii) Capacités de communication institutionnelle, d'acquisition, de gestion et partage des connaissances

NB – Chaque axe veillera à l'intégration du genre en tant que préoccupation transversale.

E - Résultats et produits par domaine d'intervention

Domaine 1 : Renforcement du leadership visionnaire et promotion d'un environnement favorable au développement des capacités

Ce domaine vise à terme l'établissement de liens systématiques entre les prévisions, la programmation, la mise en œuvre et les résultats de développement.

Il comprend 2 composantes :

- a) Une composante renforcement des capacités de leadership, au niveau central et décentralisé (y compris en partageant l'expérience de leaders reconnus mondialement)
- b) une composante création d'un environnement favorable au leadership au sein des services d'Etat (y compris les aspects de redevabilité, de delivery, de participation et la mise en place de mécanisme d'évaluation participative des actions par les citoyens/ évaluation 180°)

Produits :

- Les mécanismes de dialogue et d'échange sur les processus transformationnels sont établis, et les capacités de leadership et anticipation sont renforcées;
- Les résultats des études prospectives sont partagées, et une culture de prévisibilité, de projection et de respect / préservation des ressources pour les générations à venir est promue
- Les stratégies de prévention et gestion des risques, des problèmes structurels et organisationnels sont élaborés;

Domaine 2 - Amélioration des capacités pour une meilleure efficacité des projets et une meilleure performance dans leur gestion

Ce domaine permettra d'améliorer l'atteinte des résultats de développement, en rendant disponible des ressources humaines de qualité (adaptées, responsables, engagées) pour la mise en œuvre efficiente des programmes et projets. Il appuiera la promotion du partenariat public – privé dans l'exécution des programmes et projets.

Il comprend 3 composantes :

- a) une composante renforcement des capacités de gestion axée sur les résultats des responsables des projets et programmes ciblés.
- b) Une composante renforcement de l'efficacité des programmes et projets, en mettant l'accent sur l'appropriation nationale et ses corollaires que sont la responsabilité, la redevabilité, la reddition des comptes à tous les niveaux. Les principes de participation, de contrôle de qualité, de contrôle interne, de sanctions (positives et négatives).
- c) Une composante renforcement des capacités de la Direction de la Coopération Internationale / Ministère des Affaires Etrangères et de Coopération Internationale (en cours de formulation) qui sera confiée à leur gestion.

Produits :

- Un vivier de jeunes cadres compétents, capables d'intervenir dans les situations de blocage des processus de gestion, de lever les goulots d'étranglement, de renforcer les

capacités de mise en œuvre des cibles, de se redéployer vers leur base ou vers d'autres bases, émerge et se consolide;

- Le partenariat public - privé de mise en œuvre est dynamisé, à travers notamment l'amélioration du dispositif juridique et institutionnel, le développement de mécanismes et outils de consolidation public - privé;
- Les mécanismes et les outils de mise en œuvre améliorés sont développés (mobilisation et gestion des ressources, suivi - reporting et évaluation).
- Un appui est apporté à des préoccupations spécifiques tel que : les initiatives transformationnelles, l'urbanisation, l'emploi jeune, etc.
- Une culture et des capacités de planification basée sur les résultats sont acquises
- Les capacités de gestion axée sur les résultats sont renforcées
- Une bonne gestion des ressources publiques est assurée
- Les capacités de gestion de la qualité, de contrôle de qualité sont renforcées
- Les capacités d'évaluation et d'autoévaluation basées sur la performance et sur les résultats sont renforcées (évaluation à 180°, évaluations thématiques, évaluation d'impact, évaluation du développement, etc.).
- Les systèmes d'audit interne sont renforcés et une systématisation des contrôles et audits est établis
- Un véritable partenariat avec les collectivités locales, le secteur privé, la société civile est bâti autour des priorités stratégiques et dans la mise en œuvre des projets et programmes

Domaine 3- Renforcement des capacités d'acquisition, gestion et partage des connaissances

Les connaissances sont les fondations des capacités. Le PNUD s'est positionné comme institution capable d'apporter de la valeur ajoutée pour relever le défi de la connaissance, en donnant à tous l'opportunité d'y accéder au travers notamment des réseaux de partage de connaissance et d'échanges.

Le domaine 3 comprend 2 composantes :

- a) Le renforcement de la maîtrise de l'approche RC : initiation aux outils et méthodes d'analyse des capacités et des besoins en RC, de formulation et mise en œuvre de stratégies de renforcement des capacités ; partage des connaissances ; mise en réseaux au plan national et international.

- b) La promotion d'une véritable stratégie de « Communication pour le développement » fondée sur les principes d'appropriation et de durabilité du développement. Communiquer autour des visions, politiques, stratégies, programmes et performances pour un développement humain durable revient à démocratiser la problématique du développement en ouvrant la réflexion et la décision au plus grand nombre (participation), aux différents courants de pensée (diversité, équité), et en donnant à tous l'opportunité d'être informé (égalité, justice) et de se positionner (succession, alternance).

Produits :

- Des outils sont élaborés et diffusés auprès des cibles
- Un vivier de praticiens et consultants spécialisés en RC est mis en place
- Les compétences et connaissances sont mises en réseaux dans le pays et avec les pays du sud
- Les partenariats avec des institutions et structures telles que : ACBF, BAD, CERCAP, Bureau régional du PNUD sont développés / consolidés
- des forums d'échange et de transfert de connaissance (jeudi du savoir ; déjeuners ou diners débats ; vidéo conférences; etc.) sont organisés
- Des voyages d'études sont organisés en direction de pays disposant d'acquis avérés et d'expériences réussies dans le renforcement des capacités de développement.

F- Stratégie du Projet

La stratégie d'intervention du projet sera largement intégrée à celles du CSCRP d'une part, du Programme de Développement Institutionnelle d'autre part, avec un accent particulier cependant sur la systématisation de l'approche Renforcement des Capacités, la systématisation de la gestion axée sur les résultats comme transversalité, et la promotion d'une véritable communication pour le Développement.

Elle veillera à la préservation d'un partenariat de mise en œuvre public – société civile – privé, garant de la réussite du projet.

G - Partenariats et Modalités / Mécanismes de mise en œuvre

1. Partenariats de mise en œuvre

Le projet est conçu dans le contexte général de Reforme des Nations Unies et de marche vers le Delivering as One (DaO ou Unis dans l'Action à compter de 2012) avec un seul leader, un seul programme, un seul budget. A ce titre, il est ouvert au partenariat de toute agence des NU intéressée, et pourrait évoluer dans sa mise en œuvre vers un programme conjoint NU.

Il est placé sous la tutelle générale du Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération Internationale, à travers la Direction de la Coopération Internationale.

2. Dispositif d'opérationnalisation du projet

L'opérationnalisation du projet d'appui au renforcement des capacités est confié au Commissariat au développement Institutionnel (CDI) / Ministère de la Réforme de l'Etat. A ce titre, le Commissaire au développement Institutionnel est le Directeur National du projet.

Dès la signature du projet par les parties, le CDI mettra en place le dispositif d'opérationnalisation ci – après :

- 1) Atelier de lancement du projet : avec les représentants des partenaires de mise en œuvre, les PTF, les médias, etc
- 2) Mise en place de l'équipe légère d'opérationnalisation du projet (en partenariat avec le PNUD): un coordonnateur national de projet, un expert en renforcement des capacités, un assistant administratif et financier / chargé des partenaires, une secrétaire, un chauffeur. Afin de promouvoir la gestion des connaissances et celle des réseaux de connaissance et pratique, le projet pourrait établir un partenariat avec le Programme des Volontaires des Nations Unies pour la mise à disposition d'un VNU spécialisé dans la gestion des connaissances.
- 3) Le Ministère de la Réforme de l'Etat affectera des locaux à l'équipe au titre de la contribution du Gouvernement.
- 4) Mise en place, par ordonnance, du Comité de pilotage du projet chargé de l'orientation stratégique du projet
- 5) Mise en place d'un comité de gestion et de suivi chargé de l'analyse et de la validation des requêtes de financement et / ou des offres (la composition de ce comité sera variable selon la nature des dossiers dont il est saisi).
- 6) Ouverture d'un compte spécifique pour le projet et désignation officielle des signataires du compte
- 7) Elaboration d'un plan de travail pour la période d'août à décembre 2011 avec son budget
- 8) Elaboration et soumission d'une demande d'avance de fonds couvrant les 3 premiers mois.

3. Principaux risques encourus

Etant donné qu'il s'agit d'un projet d'appui institutionnel, le principal risque auquel le projet pourrait être confronté est la remise en cause des orientations et priorités nationales. Le suivi rapproché du projet par le Comité de pilotage et le PNUD permettra de dessiner à temps les réorientations qui s'imposeraient.

Les risques inhérents au rythme et à la qualité de la gestion du projet seront jugulés par la qualité de la planification et du monitoring par l'équipe légère d'appui.

4. Suivi et évaluation

Conformément aux modalités préconisées par l'UNDAF et aux orientations décrites dans le CPAP, le suivi et l'évaluation du projet reposent principalement sur :

- les rapports trimestriels de suivi et d'avancement élaborés et soumis par le Directeur/coordonnateur national de projet au PNUD et au comité de pilotage.
- la revue à mi-parcours permettra d'apprécier les avancées et les difficultés dans la réalisation des activités prévues
- la revue annuelle, permettra de mesurer le niveau d'atteinte des objectifs, de tirer les enseignements et de programmer les cibles annuelles de produits et les activités pour la prochaine année. Le Rapport d'avancement standard (SPR), élaboré aux fins de cette revue, sera reversé comme contribution aux travaux des Groupes thématiques, et à ceux de la réunion de revue annuelle de l'UNDAF
- l'audit annuel du projet dans le cadre de l'audit annuel des projets NEX
- les rapports de visites périodiques sur le terrain
- les évaluations de projet et d'effet prévues dans le plan de suivi-évaluation du PNUD et de l'UNDAF
- le suivi et l'évaluation du projet (et des autres projets du PNUD) sous l'angle « maistreaming du genre » sera assuré par ONU Femmes, sur la base d'un accord de partenariat PNUD – ONU Femmes sur le renforcement des capacités en genre du bureau et des projets.

H - Cadre Juridique

Dans le contexte de mise en œuvre des activités du PNUD selon les modalités opérationnelles harmonisées du Groupe des Nations Unies pour le Développement (GNUMD), le présent document de projet, combiné au CPAP, constitue le document de projet visé à l'article premier, paragraphe 1, de l'Accord Standard d'Assistance de Base (SBAA) conclu et signé entre le Gouvernement du Mali et le PNUD.

Domaine d'intervention et activités de la 1^{ère} année

Domaine 1 : Renforcement du leadership visionnaire au niveau central et décentralisé

Résultats attendus	Indicateurs	Produits (ou résultats de court terme)	Axes d'intervention	Activités de 2011
La culture de continuité des priorités de développement, au-delà des transitions et successions, est préservée et consolidée aux niveaux central et décentralisé.	Nombre de successions/transitions réussies au niveau central et décentralisé	1) Les leaders centraux et décentralisés ont établi un dialogue constructif et un consensus sur les enjeux nationaux, régionaux et locaux, et sur l'intérêt de maintenir le cap sur les priorités	<p>Promouvoir / instaurer le dialogue sur le leadership visionnaire et l'importance de la continuité du développement</p> <p>Développer des programmes d'échange au niveau régional pour les jeunes</p>	<p>1.1. Organisation / animation de fora de dialogue sur le devenir commun : recourir à des personnalités mondiales</p> <p>1.2. Formation de formateurs / animateurs en leadership</p> <p>1.3. Formation/sensibilisation des leaders sur les enjeux nationaux et le leadership</p>
		2) Les leaders ont une connaissance fine des risques auxquels le pays doit faire face (risques sécuritaires, environnementales, démographiques, économiques) et du besoin de stratégies durables pour y faire face	<p>Développer la capacité d'anticipation des responsables ciblés</p> <p>Développer et mettre en œuvre les stratégies de gestion des risques</p>	2.1 Former des leaders en gestion stratégique et en gestion des risques
		3) Les agents de mise en œuvre de l'Etat et des collectivités décentralisées ont une connaissance améliorée de la planification basée sur les résultats et disposent d'outils pratiques pour l'appliquer	<p>Développer et partager les outils établissant le lien entre prospective, programmation, mise en œuvre et résultats</p> <p>Aider à l'amélioration de la programmation des initiatives transformationnelles</p>	3.1 Organiser des ateliers de formation en planification stratégique

Domaine d'intervention et activités de la 1^{ère} année

Domaine 2 : Amélioration des capacités de mise en œuvre pour une meilleure performance des services centraux et des collectivités

Résultats attendus	Indicateurs	Produits (ou résultats de court terme)	Axes d'intervention	Activités de 2011
La performance des partenaires (publics et privés) et des collectivités ciblées est améliorée, à travers l'amélioration des processus de gestion des ressources	Taux de décaissement des Programmes et projets ciblés Nombre de diagnostics institutionnels réalisés. Nombre de stratégies de RC définies et mise en œuvre	1) Une expertise nationale, déjà existante au sein des administrations, est valorisée et promue, et permet la redynamisation des processus et l'atteinte des résultats escomptés	Faire émerger au sein de l'Etat un vivier de compétences et capacités à lever les goulots d'étranglement des processus, programmes et projets	Identifier et former en RC l'équipe d'experts nationaux juniors
		2) Les programmes cibles sont relancés et atteignent des résultats	Réaliser des diagnostics des besoins, développer et mettre en stratégies de renforcement des capacités qui permettent d'améliorer la performance de programmes nationaux transformationnels	1. Organiser un voyage d'étude sur les expériences de suivi de la coopération 2. Réaliser l'étude des besoins de la DCI
		3) Les communes intègrent la problématique public – privé dans la gestion du développement (de l'urbanisation en particulier), et consolident les partenariats existants	Appuyer la maîtrise du partenariat public – privé pour la croissance et le développement par un vivier de compétences /capacités locales	
		4) La performance dans la formulation et la mise en œuvre des projets est améliorée et la mobilisation de ressources est assurée	Mettre à la disposition des intervenants une expertise (en normes, méthode, outils) d'appui /accompagnement de la mise en œuvre des projets et programme Aider à la mise en place des mécanismes et outils de suivi et de contrôle interne de la qualité des processus et des produits Aider à l'émergence d'une culture de reddition des comptes au niveau des collectivités	.Mettre en place l'équipe d'experts .
Les services centraux, régionaux et locaux des zones ciblées, et les élus ont une compréhension et pratique des principes d'appropriation, de responsabilité et de redevabilité et de	Nombre de personnes formées Qualité et régularité des rapports sur les résultats Nombre et qualité des	1) La responsabilité et la redevabilité des agents de l'Etat central et des collectivités sont promues 2) Les populations sont mieux informées sur la gestion des ressources des collectivités, et sur les progrès vers les résultats de développement	Aider à la mise en place des mécanismes et outils de suivi et de contrôle interne de la qualité des processus et des produits Aider à l'émergence d'une culture de reddition des comptes au niveau des	

Domaine d'intervention et activités de la 1^{ère} année

Domaine 3 : Renforcement des capacités d'acquisition, gestion et partage des connaissances

Résultats attendus (effets)	Indicateurs	Produits (ou résultats de court terme)	Axes d'intervention	Activités de 2011
Les services centraux, les collectivités, les partenaires du public et du privé, développent une capacité de capitalisation et partage des expériences et connaissances, et participent pleinement aux réseaux de bonnes pratiques en matière de renforcement des capacités	Nombre d'opportunités d'échange explorées Impact sur les approches et outils (% de réussite d'expériences répliquées) Taux de participation aux forums d'échange	1) Les enseignements tirés des expériences alimentent la nouvelle programmation	Capitaliser et partager les expériences réussies de RC	Réaliser avec le bureau régional le voyage d'étude de l'expérience marocaine de RC
		2) Les capacités nationales d'accompagnement des initiatives de RC aux niveaux central et décentralisé sont disponibles et accessibles	Mettre en place un vivier de compétences dont les services sont disponibles pour tous les intervenants	Identifier et former en RC les consultants et experts nationaux partenaires
		3) Les outils et méthodes d'approche systématique de RC des acteurs sont disponibles, et utilisables par tous les intervenants	Consolider l'approche systématique RC	Réaliser les outils et méthodes
		4) Les principes, visions, politiques, stratégies, et décisions de développement sont connues et appliquées à tous les niveaux d'intervention	Promouvoir les échanges pour une véritable culture et pratique de communication pour le développement	Organiser les sessions élargies de « jeudi du savoir »
		5) Les domaines de pratiques du PNUD sont partagés, et un plaidoyer porteur est réalisé autour des priorités des NU	Offrir des plages d'échange autour des thèmes prioritaires des NU	

ANNEXE 1

NOTE SUR LA POLITIQUE D'INSTITUTIONNALISATION DE LA GESTION AXÉE (GAR) SUR LES RESULTATS ET DE L'EQUITE GENRE.

La présente note a pour objet de mettre en exergue la pertinence de l'articulation entre le Projet de Renforcement des Capacités Nationales et le processus d'institutionnalisation de la GAR et de l'équité genre en cours au Mali.

Dans le cadre de la Réforme de l'État, et de la mise en œuvre du Plan Opérationnel du Programme de Développement Institutionnel (PO-PDI) 2010-2013, le Gouvernement s'est donné comme objectif de définir et d'initier une démarche systémique d'institutionnalisation de la Gestion axée sur les Résultats (GAR) d'une part et celle de la prise en charge de l'équité genre dans la fonction publique, d'autre part.

I. La première étape de cette démarche est l'élaboration d'une politique nationale de la GAR.

La Politique constituera un énoncé de principes et d'engagement du Gouvernement du Mali en faveur de l'adoption de la GAR comme approche de gestion transversale des politiques et programmes publics, des finances publiques, du personnel de l'État et des relations avec les citoyens et les usagers.

Dans cette perspective, le document de politique dont l'adoption par le Conseil des Ministres est prévue en juin est assorti d'un plan d'action national allant de 2011 à 2015.

Déjà aujourd'hui, on constate un début d'institutionnalisation de la GAR au Mali. Sous l'impulsion du CSCR et des partenaires, plusieurs projets et programmes de développement au Mali sont gérés selon l'approche GAR. Ces projets et programmes présentent des objectifs et des résultats attendus clairs; leur pilotage et leur mise en œuvre sont soutenus par une structure de gouvernance et d'imputabilité bien définie; et ils disposent d'indicateurs et de mécanismes de suivi-évaluation qui permettent d'apprécier objectivement leur rendement.

Le budget- programme (PB) est un autre exemple d'institutionnalisation de la GAR au Mali. Le BP présente la ventilation des dépenses budgétaires par programme plutôt que par poste de dépenses ou moyens. Ainsi au moment de la préparation du Budget, le BP permet de faire le rapprochement entre la dépense et sa finalité. Et en fin d'année financière, il devient possible avec le BP d'apprécier les dépenses réalisées au regard des résultats de programmes effectivement obtenus.

Cependant, force est de reconnaître un constat généralisé: la GAR n'est pas la philosophie de gestion dominante dans l'Administration malienne. Ce constat est visible au moins à deux niveaux. D'abord au niveau des méthodes et processus. On observe une grande disparité dans le degré de maîtrise et d'application des concepts et outils de la GAR d'un secteur à l'autre. Alors qu'il faut saluer les initiatives prises par les secteurs les plus avancés, on doit cependant déplorer l'absence de normes en matière de GAR décrétées par le Gouvernement du Mali.

Par ailleurs, au niveau des comportements individuels, on ne constate pas encore l'émergence généralisée d'une véritable culture de la performance dans la Fonction Publique malienne. La recherche du bien commun, la poursuite de l'excellence dans le travail et de l'épanouissement professionnel, l'engagement personnel et l'imputabilité pour les résultats sont tant d'exemples de comportements axés sur les performances qui, bien qu'existants, ne constituent pas encore la norme dans l'Administration. Évidemment, plusieurs raisons économiques, sociales et culturelles peuvent expliquer ce constat mais il n'en demeure pas moins que sans une

évolution de la culture administrative actuelle, les bénéfices escomptés par la Réforme de l'État malien ne seront pas pleinement réalisés.

II. Restructuration de la Direction Nationale de la Fonction Publique :

Une étude menée en 2006 a fait ressortir les faiblesses de la “fonction ressources humaines au sein de l'administration publique”. Ces faiblesses sont une organisation inappropriée de la fonction ressources humaines, une centralisation des activités de gestion au niveau de la DNFPP, une faible prise en compte de la gestion stratégique des ressources humaines, l'absence d'une politique de manuels de procédures et d'outils de gestion des ressources humaines, l'insuffisance de personnels spécialisés chargés de la gestion des ressources humaines.

Pour corriger ces faiblesses, l'étude a fait des recommandations parmi lesquelles la réorganisation de la “fonction gestion des ressources humaines” qui aboutit à la restructuration de la Direction Nationale de la Fonction Publique et du Personnel.

La nouvelle direction aura pour mission d'élaborer la législation relative au statut général des fonctionnaires et veiller à en assurer l'application, d'élaborer les projets de réglementation en matière de ressources humaines, d'élaborer le plan national de recrutement des personnels des services publics, d'assurer le suivi de la mise en oeuvre des plans d'effectifs budgétairement autorisés, d'élaborer le plan national de formation et de perfectionnement des ressources humaines et assurer le suivi de sa mise en oeuvre, d'assurer la gestion et le développement du système national d'information sur les ressources humaines de l'Etat, des systèmes d'information des directions des ressources humaines des départements ministériels et des régions, de produire et diffuser les données statistiques et les indicateurs nationaux sur les ressources humaines, de suivre la mise en oeuvre de la politique nationale de rémunération et de sécurité sociale des personnels de l'Etat, de participer à l'établissement du dialogue social avec les partenaires sociaux au niveau national, de mener toutes études tendant au développement de la fonction “ressources humaines” et élaborer les outils, méthodes et procédures de gestion des ressources humaines.

La restructuration de la DNFPP s'est traduite nécessairement par la création d'autres services : création des DRH et du Centre National des Concours de la Fonction Publique.

Dans le même sillage, il est devenu indispensable dans le cadre de la réforme de prendre en charge la dimension équité genre dans la fonction ressources humaines.

Les autorités perçoivent souvent la Dimension Genre comme un élément extérieur aux pratiques courantes de gestion. Bien qu'élaborés pour un intérêt général, les politiques et programmes doivent intégrer les spécificités des bénéficiaires. Or les expériences démontrent que ce n'est pas toujours le cas. Les politiques, programmes et projets peuvent avoir des incidences différentes sur les hommes et les femmes à tous les niveaux.

En outre, la Politique Nationale Genre adoptée par le Gouvernement en novembre 2010 préconise dans ses orientations la prise en compte du genre comme principe directeur de bonne gouvernance dans les politiques et les réformes publiques.

C'est pourquoi le Programme de Développement Institutionnel a inscrit les actions en Genre dans son Plan Opérationnel 2010-2013 en vue d'intégrer et de promouvoir, de manière transversale et pragmatique, la dimension genre dans l'administration des Ressources Humaines.

L'un des objectifs de la composante 5 du Programme de Développement Institutionnel (Valorisation et renforcement des capacités des ressources humaines) prévoit l'implantation au sein de la Direction Nationale de la Fonction Publique et du Personnel, d'une Unité responsable de l'Egalité Femme Homme. Ils prévoient également l'adoption de toutes les

mesures réglementaires pour prendre en compte ses missions, attributions et ses responsabilités en matière d'Égalité d'une part et d'autre part, l'acquisition des compétences en genre par ses membres.

Pour assurer ce nouveau rôle, la Direction Nationale de la Fonction Publique et du Personnel avec l'appui du Commissariat au Développement Institutionnel, a démarré des actions structurantes en vue de se doter d'une structure organisationnelle pérenne à travers une Division qui sera chargée de développer et de mettre en œuvre un programme d'accès à l'équité dans les emplois dans les postes de responsabilité et de contrôle dans l'administration publique en faveur des deux groupes défavorisés à savoir les femmes et les personnes handicapées.

En définitive, la GAR et la prise en compte du genre sont des tendances internationales persistantes et difficilement contournables en matière de bonne gestion publique. Il s'agit aussi d'une obligation pour le Mali dans le cadre de ses engagements sous-régionaux, régionaux et internationaux. Enfin, il y a d'autres avantages bien réels pour les populations, dont : l'amélioration de la qualité des services publics; une utilisation plus efficace et transparente des fonds publics par l'Administration; et une gouvernance démocratique améliorée par une imputabilité accrue du Gouvernement.

Le diagnostic fait dans le présent document de projet des goulots d'étranglement susceptibles d'anéantir les différentes entreprises de réformes est patent. Egalement, il fait le constat d'impéritie qui a caractérisé les collectivités publiques, projets et programmes. De ce fait, il démontre suffisamment le réel besoin d'accompagnement de la mise en œuvre des initiatives par un appui ciblé, flexible et à la demande, à des partenaires d'exécutions de politiques, programmes et projets transformationnels. La stratégie est bâtie sur une approche novatrice à trois dimensions : une dimension de promotion d'une approche spécifique et systématique du Renforcement des capacités, une dimension « intervention à la carte » en fonction des goulots d'étranglement identifiés dont la levée garantirait une meilleure efficacité des interventions, une dimension « capitalisation et partage des enseignements pour bâtir ».

D'une manière générale, comme il est admis que *« le renforcement des capacités n'améliore pas nécessairement la performance. Si l'interprétation et la prise en compte du contexte et de la situation interne se font mal, il peut même nuire à la performance »*, le *Projet de Renforcement des Capacités* augure des perspectives encourageantes et présente d'indéniables garanties de succès de l'ensemble des politiques publiques destinées aux secteurs publics, privés ou à la société civile.