

REPUBLIQUE DU MALI  
UN PEUPLE - UN BUT - UNE FOI

-----  
**PRIMATURE**  
-----

**MINISTRE DELEGUE CHARGE  
DU PLAN**

-----  
DIRECTION NATIONALE DE LA  
PLANIFICATION

**PROGRAMME DES NATIONS UNIES  
POUR LE DEVELOPPEMENT**

-----  
**PROGRAMME DE RENFORCEMENT DES CAPACITES  
NATIONALES POUR UNE GESTION STRATEGIQUE  
DU DEVELOPPEMENT  
(PRECAGED)**  
-----

**MANUEL DE PROCEDURES DE  
PROGRAMMATION  
ET DE SUIVI - EVALUATION  
DES INVESTISSEMENTS PUBLICS AU MALI**

**Mai 2003**

## SOMMAIRE

### PAGE

)	LISTE DES ABREVIATIONS ET ACRONYMES. . . . .	05
)	PREFACE . . . . .	06-07

### ***PARTIE 1: LE CYCLE DE GESTION DES INVESTISSEMENTS PUBLICS AU MALI.....08-63***

#### **CHAPITRE 1: Principaux concepts de la gestion des Investissements Publics.....09-12**

1-1	Investissement public.....	09
1-2	Cycle de Gestion des Investissements Publics.....	09-11
1-3	Programmation des investissements publics.....	11-12

#### **CHAPITRE 2 : Articulations des programmes (PTI, programmes régionaux) avec le Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté (CSLP), le Budget d'Etat et le Cadre de Dépenses à Moyen Terme (CDMT). . . . .**

		13-17
2-1 :	Articulation avec le Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté (CSLP).....	13-14
2-2 :	Articulation avec le Budget d'Etat.....	14-15
2-3 :	Articulation avec le Cadre de Dépenses à Moyen Terme (CDMT).....	15-17

#### **CHAPITRE 3 : Procédures, rôles et responsabilités des intervenants selon les étapes du cycle de gestion des investissements publics.....18-57**

##### **3-1 : Identification.....18-21**

Figure 1 :	Schéma fonctionnel de l'étape d'identification au niveau national.....	22
Figure 2 :	Schéma fonctionnel de l'étape d'identification au niveau régional.....	23

##### **3-2 : Préparation/formulation.....24-28**

Figure 3 :	Schéma fonctionnel de l'étape de préparation/formulation au niveau national.....	29
Figure 4 :	Schéma fonctionnel de l'étape de préparation/formulation au niveau régional.....	30

##### **3-3 : Evaluation.....31-35**

Figure 5 :	Schéma fonctionnel de l'étape d'évaluation au niveau national.....	36
Figure 6 :	Schéma fonctionnel de l'étape d'évaluation au niveau régional.....	37

##### **3-4 : Mise en œuvre.....38-43**

Figure 7 :	Schéma fonctionnel de l'étape de mise en œuvre au niveau national.....	44
------------	--	----

Figure 8 : Schéma fonctionnel de l'étape de mise en œuvre au niveau régional.....45

**3-5 : Evaluation ex-post.....46-49**

Figure 9 : Schéma fonctionnel de l'étape d'évaluation ex post au niveau national.....50

Figure10 : Schéma fonctionnel de l'étape de l'évaluation ex post au niveau régional.....51

**ANNEXES :** .....52-62

1-Format de présentation des projets à coût dépassant un (1) milliard de FCFA.....53-56

2- Canevas de présentation de requête de financement. . . . .57-62

**PARTIE 2: LA PROGRAMMATION DES INVESTISSEMENTS PUBLICS AU MALI.....63-80**

**CHAPITRE 1 : Principes de base de la programmation des investissements publics au Mali.....64-70**

1-1 Le concept et les objectifs.....64

1-2 Les étapes.....64

1-3 Le processus et les acteurs impliqués.....65-66

1-4 Les rôles et responsabilités des intervenants.....66-68

1-5 Les outils et supports.....68

1-6 Les cadres de concertations. . . . . 68-69

Tableau 1 : Mécanismes et cadres de concertation du système de programmation .....70

**CHAPITRE 2 : La sélection pour la programmation des investissements publics.....71-75**

2-1 L'objectif .....71

2-2 Les étapes.....71

3-3 Les critères .....72-75

**ANNEXES :** .....76-80

1- Fiche de suivi et de prévision des projets programmables..... 77-79

2- Grille d'évaluation et de pondération des critères de programmation /budgétisation des projets d'investissements publics au Mali. . . . . 80

**PARTIE 3: LE SUIVI-EVALUATION DES INVESTISSEMENTS PUBLICS AU MALI.....81-95**

**CHAPITRE 1 : Principes de base du suivi-évaluation des investissements publics au Mali.....82-84**

1-1 Les objectifs.....82

1-2 Le processus et les acteurs impliqués.....82-83

1-3 Les cadres de concertations. . . . . 83-84

**CHAPITRE 2 : Procédures de suivi- évaluation des investissements publics au Mali.....85-89**

2-1 Les outils et supports du suivi-évaluation des investissements publics au Mali.....85

2-2	Les rôles et responsabilités des intervenants dans le suivi-évaluation des investissements publics . . . . .	85-89
<b>Tableau 2: Mécanismes et cadres de concertation du système de suivi</b>		<b>90</b>

<b>ANNEXES :</b>		<b>91-95</b>
1-Fiche de suivi-évaluation des projets . . . . .		92-93
2-Fiche de suivi trimestriel du BSI . . . . .		94-95

***PARTIE 4 : LE SYSTEME D'INFORMATION DE LA PROGRAMMATION ET DU SUIVI DES INVESTISSEMENTS PUBLICS . . . . .***  
***..... 96-104***

**CHAPITRE 1 : Présentation du système d'information de la programmation et du suivi des investissements publics au Mali.....97-99**

1-1	Objectif.....	97
1-2	La typologie et les sources des informations à collecter.....	97
1-3	Les outils et supports de collecte des informations.....	98
1-4	Les produits du système . . . . .	99

**CHAPITRE 2 : Les procédures et les rôles des différents intervenants dans la collecte, le traitement, l'analyse, l'approbation et la diffusion des informations.....100-104**

2-1	La collecte des informations.....	100-102
2-2	Le traitement et l'analyse.....	102-103
2-3	L'approbation et la diffusion des informations.....	103-104

<b>ANNEXE :</b>	Fiche descriptive de projet . . . . .	<b>105-108</b>
-----------------	---------------------------------------	----------------

***PARTIE 5 : LES MESURES D'ACCOMPAGNEMENT..109-112***

## **LISTE DES ABREVIATIONS ET ACRONYMES**

<b>ANICT :</b>	Agence Nationale d'Investissement des Collectivités territoriales.
<b>APS :</b>	Avant Projet Sommaire.
<b>APD :</b>	Avant Projet Détaillé
<b>AFD :</b>	Agence Française de Développement
<b>BCEAO :</b>	Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
<b>BSI :</b>	Budget Spécial d'Investissement
<b>CADB :</b>	Cellule d'Appui au Développement à la Base
<b>CB :</b>	Communautés Bénéficiaires
<b>CDMT:</b>	Cadre de Dépenses à Moyen Terme.
<b>CPS :</b>	Cellule de Planification et de Statistique
<b>CRO :</b>	Comité Régional d'Orientation.
<b>CRD :</b>	Comité Régional de Développement
<b>CSLP :</b>	Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté
<b>DAF :</b>	Direction Administrative et Financière
<b>DNP :</b>	Direction Nationale de la Planification
<b>DNB :</b>	Direction Nationale du Budget
<b>DCI :</b>	Direction de la Coopération Internationale
<b>DNTCP :</b>	Direction Nationale du Trésor et de la Comptabilité Publique
<b>DNCF :</b>	Direction Nationale du Contrôle Financier.
<b>DGDP :</b>	Direction Générale de la Dette Publique
<b>DGMP :</b>	Direction Générale des Marchés Publics
<b>DRS :</b>	Directions Régionales des Secteurs
<b>DRB :</b>	Direction Régionale du Budget
<b>DRTCP :</b>	Direction Régionale du Trésor et de la Comptabilité Publique
<b>DRPS :</b>	Direction Régionale du Plan et de la Statistique
<b>DTSS :</b>	Directions Techniques des Sous-Secteurs
<b>FAC :</b>	Fonds d'Aide et de Coopération
<b>FBCF :</b>	Formation Brute de Capital Fixe
<b>FED :</b>	Fonds Européen de Développement
<b>FICT :</b>	Fonds d'Investissement des Collectivités Territoriales
<b>MAEME :</b>	Ministère des Affaires Etrangères et des Maliens de l'Extérieur
<b>MP :</b>	Manuel de procédures
<b>PAS :</b>	Programme d'Ajustement Structurel
<b>PTI :</b>	Programme Triennal d'Investissement
<b>PPF :</b>	Fonds de Préparation de Projet
<b>PNUD :</b>	Programme des Nations Unies pour le Développement
<b>PRECAGED :</b>	Programme de Renforcement des Capacités Nationales pour une Gestion Stratégique du Développement
<b>ONG :</b>	Organisation Non Gouvernementale
<b>RNA :</b>	Répertoire National des Accords
<b>RNP :</b>	Répertoire National des Projets
<b>RPR :</b>	Répertoire des Projets Régionaux
<b>STD :</b>	Services Techniques Déconcentrés
<b>TDR :</b>	Termes De Référence

## **PREFACE**

*Depuis 1988, le Mali a introduit le mécanisme de programmation triennale glissante des investissements publics dans son processus de planification. Cette approche qui résulte de l'avènement des Programmes d'Ajustement Structurel (PAS) se caractérise par la grande souplesse introduite dans la programmation des projets et l'articulation avec le Budget de l'Etat.*

*Du fait de cette innovation, le pays s'est doté d'un certain nombre d'outils de programmation et de suivi-évaluation des investissements publics qui sont :*

- © *Le Programme Triennal d'Investissement (PTI) à édition annuelle ;*
- © *Le Budget Spécial d'Investissement (BSI) qui est la première tranche annuelle du PTI et qui est intégré au Budget d'Etat. ;*
- © *Les critères de programmation des investissements ;*
- © *Un cadre de concertation annuel régulier de la Direction Nationale de la Planification avec les services techniques et les responsables de projets pour le suivi du PTI et les arbitrages budgétaires ;*
- © *Une base de données informatisée sur les projets dénommée Répertoire National des Projets (RNP).*

*L'utilisation depuis plus de 10 ans de ces outils a permis de déceler des insuffisances qui empêchent dans son ensemble le système de jouer son rôle d'instrument véritable d'orientation et de régulation de la politique d'investissement de l'Etat..*

*En dépit des efforts louables constamment déployés pour améliorer la situation, le processus de programmation et de suivi des investissements reste problématique.*

*Ceci est inconcevable dans un contexte national où le programme d'investissements publics est financé à près de 80% par des ressources extérieures avec une composante importante de prêts générateurs de dettes, alors même que le choix politique et les exigences de développement imposent à l'Etat une concentration d'efforts sur les investissements publics qui constituent un facteur décisif d'une croissance économique soutenue.*

*Dans ces conditions, l'élaboration et la mise à la disposition des différents acteurs impliqués dans le processus de programmation et de suivi-évaluation des investissements publics d'un manuel de procédures devenait une nécessité impérieuse.*

*Conçu courant 2001 dans le cadre des activités du Programme de Renforcement des Capacités Nationales pour une Gestion Stratégique du Développement (PRECAGED), le manuel de procédures a été validé à l'issue de l'atelier tenu les 17, 18 et 19 octobre 2001.*

**Conscient que le succès de l'exploitation pratique du manuel de procédures par ses futurs utilisateurs passe forcément par la capacité de ces derniers à mieux cerner son contenu et surtout à pouvoir jouer correctement et dans les règles de l'art les rôles décrits, il a été organisé les 28, 29, 30, 31 octobre et le 01 novembre 2002 une première session de formation dont l'objectif était de tester l'opérationnalité du manuel avant de passer à la formation à grande échelle de tous les intervenants dans le processus de programmation et de suivi-évaluation des investissements.**

**Cette formation test a connu la participation d'une équipe de hauts cadres de l'Administration qui ont apporté un appui technique à la finalisation du manuel. Cette équipe est composée des représentants des principales structures directement en charge de la gestion des investissements publics, notamment la Direction Nationale de la Planification qui est responsable de la planification, de la programmation et du suivi des investissements publics, la Direction Nationale du Budget, la Direction de la Coopération Internationale, la Direction Générale de la Dette Publique, les Cellules de Planification et de Statistique, les Directions Administratives et Financières (DAF), les Directions Régionales du Plan et de la Statistique (DRPS).**

**Il convient de mentionner que la réalisation de ce manuel a bénéficié de l'appui du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) qui ne cesse d'accompagner le Gouvernement dans le processus de renforcement des capacités de planification et de gestion du développement. Je tiens à réitérer à cette institution nos remerciements pour leur précieuse contribution à nos efforts de développement.**

**Le présent manuel qui constitue un outil de référence pour la programmation et le suivi-évaluation des investissements publics dans notre pays est donc le fruit d'un long processus participatif qui a permis de prendre en compte les missions et rôles des différents intervenants du cycle de gestion des investissements publics et de s'accorder sur des procédures consensuelles et optimales permettant d'améliorer significativement la gestion des investissements publics au Mali. A cet effet, je vous invite à en faire un bon usage.**

**LE MINISTRE DELEGUE AUPRES DU  
PREMIER MINISTRE CHARGE DU PLAN**

**Dr. MARIMANTIA DIARRA  
Chevalier de l'Ordre National**

## **PARTIE 1**

# **LE CYCLE DE GESTION DES INVESTISSEMENTS PUBLICS AU MALI.**

# **CHAPITRE 1 : Principaux concepts de la gestion des Investissements Publics.**

## **1-1 . Investissement Public.**

Il désigne l'apport matériel, institutionnel, financier et humain à travers des projets/programmes du secteur public pour atteindre des objectifs en rapport avec les besoins de développement.

Les dépenses annuelles d'investissements publics correspondent à la somme des coûts de mise en œuvre des projets/programmes pour l'année considérée.

## **1-2 . Cycle de gestion des investissements.**

Le cycle de gestion des investissements est un ensemble d'actions inter-reliées qui, mises en synergie, concourent à l'atteinte des objectifs d'une opération ou action d'investissement.

Le cycle de gestion des investissements publics est découpé en cinq (5) phases ou étapes principales qui sont : (1) l'identification, (2) la préparation/formulation, (3) l'évaluation, (4) la mise en œuvre, (5) l'évaluation ex-post.

### **Remarque :**

Il s'agit d'un découpage méthodologique, car, en pratique les différentes phases du cycle ne sont ni séquentielles, ni indépendantes et sont largement imbriquées les unes les autres.

❖ **L'identification** est le processus qui conduit au passage d'intention de développement concrétisée généralement par un programme indicatif à des idées de projet réelles individualisées.

Le processus consiste à établir un diagnostic d'une situation dans laquelle il est possible d'identifier à l'aide d'indicateurs adéquats un ou plusieurs problèmes dominants ainsi que les possibilités d'intervention.

Elle doit logiquement être bâtie autour des besoins exprimés par les bénéficiaires et en rapport avec les domaines d'action des partenaires. Par principe, l'identification doit vérifier le degré de cohérence de la proposition d'action en fonction des politiques et des stratégies de développement sectoriel et trans-sectoriel.

❖ **La préparation / formulation** est le processus de passage de l'idée de projet à un premier document écrit relatif au projet et qui peut être présenté pour financement à un partenaire au développement. La formulation vise à réunir toutes les données nécessaires pour une approche rationnelle de l'action et pour la rendre opérationnelle. La préparation /formulation conduit à la mise au point d'une fiche de projet ou requête de financement.

❖ **L'évaluation** désigne les actions visant l'étude détaillée des différents aspects de la faisabilité du projet formulé (faisabilité technique, économique, financière, etc.).

Elle concerne les choix effectués dans le cadre de l'identification et propose des alternatives au cas où ces choix ne seraient pas réalisables ou ne seraient pas économiquement ou techniquement les meilleurs.

Les résultats des études sont consignés dans un rapport qui constitue un outil important de planification.

Une fois que la requête de financement est approuvée et que l'évaluation est concluante, les différentes parties impliquées dans la réalisation de l'investissement (gouvernement malien, partenaires au développement au niveau national par exemple) acceptent de nouer des obligations juridiques qui engagent leur responsabilité propre à travers des conventions ou des accords etc.. Ce processus constitue **l'engagement**.

❖ **La mise en œuvre** est le processus de réalisation proprement dite de l'action d'investissement qui sous-tend deux activités distinctes : l'exécution et le suivi évaluation.

- **L'exécution** regroupe toutes les activités qui concourent à la mise en œuvre du projet conformément aux termes de la convention ou accord de financement et au manuel de procédures d'exécution.

- **Le suivi-évaluation** est le processus de suivi et de l'appréciation de l'exécution du projet par les acteurs de sa mise en œuvre en vue de déceler les entorses éventuelles à la bonne marche et la prise des mesures correctives.

Il s'effectue à deux niveaux :

- **Un suivi-évaluation interne** à la structure de gestion du projet qui est un processus continu de collecte de données et d'analyse de l'évolution de l'exécution ;
- **Un suivi-évaluation externe** appelé **monitoring** réalisé par l'administration centrale, les partenaires au développement et les bénéficiaires. Il constitue davantage une surveillance de ce qui est exécuté par un mandaté.

Réalisé en commun, le monitoring constitue un moyen essentiel pour le gouvernement et le bailleur de fonds de vérifier si l'exécution et les effets sont conformes aux stratégies de développement convenues. C'est un outil excellent de dialogue, de compréhension mutuelle et d'apprentissage d'une meilleure gestion.

❖ **L'évaluation ex-post** est le processus d'appréciation systématique et objective d'une action d'investissement en cours ou achevée. Elle vérifie la pertinence des objectifs et leur degré de réalisation, l'efficacité et l'efficience au regard du développement, l'impact et la viabilité de l'action.

L'évaluation ex-post doit être en principe :

- objective et impartiale
- ouverte, coordonnée et exécutée le plus possible avec les partenaires
- prévue dès le début du cycle de gestion de l'investissement
- non discriminatoire par rapport à des opinions ou des parties prenantes
- pertinente pour la sélection des nouvelles prestations.

### **1-3 . Programmation des investissements publics**

C'est un processus ayant pour objet, la répartition dans le temps pendant une période donnée de la réalisation de projets d'investissement.

Elle consiste en une prévision année par année, et durant la période couverte par la programmation, des réalisations physiques des projets et de l'exécution des dépenses correspondantes.

La programmation doit aboutir à un programme d'investissement public remplissant deux principaux rôles :

- Un rôle d'outil de mise en œuvre de la politique de développement économique et social.

Dans cette optique le programme d'investissement public doit refléter la politique d'investissement de l'Etat (orientations, niveau d'investissements publics ;Modes d'intervention, priorités sectorielles, choix des projets prioritaires etc.) et intégrer en même temps les incidences des choix antérieurs et des choix actuels.

- Un rôle de budget prévisionnel des investissements de l'Etat pour la période couverte. A cet effet le programme doit se baser sur des prévisions de ressources réalistes et prendre en compte les contraintes en matière d'équilibre des finances publiques et de capacité d'endettement.

La fonction de programmation doit aboutir à un Programme d'Investissement Public (PIP)opérationnel tout en respectant la contrainte d'une gestion maîtrisée de deux séries facteurs :

- Les facteurs déterminant le cadre de la programmation, lesquels relèvent de la gestion macro-économique : objectifs globaux, les stratégies, les priorités sectorielles, les programmes prioritaires et le niveau des ressources disponibles pour l'investissement et leur répartition.
- Les facteurs inhérents au processus de la programmation elle-même qui met en scène plusieurs acteurs, les opérations s'effectuant par étape et utilisant un réseau d'informations.

## **CHAPITRE 2 : Articulations des programmes (PTI, programmes régionaux) avec le Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté (CSLP), le Budget d'Etat et le Cadre de Dépenses à Moyen Terme (CDMT).**

### **2-1 Articulation avec le Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté (CSLP)**

#### **) Niveau national**

Le Cadre Stratégique de lutte contre la Pauvreté (CSLP) est le cadre de référence à moyen terme de politique économique et financière du Mali. En référence à ce document, les Ministères techniques élaborent des politiques et stratégies sectorielles à moyen terme. Ces cadres de référence leur servent à mettre au point des programmes sectoriels à moyen terme. Ces programmes qui dégagent et classent par ordre de priorité les actions de développement identifient déjà les projets /programmes prioritaires par année. L'élaboration du programme sectoriel implique l'ensemble des structures sous-sectorielles chacune mettant au point pour sa part un sous-programme sous-sectoriel. La mise en commun des sous-programmes pour l'élaboration d'un programme sectoriel s'effectue par des cadres de concertation sectoriels réguliers. La structure qui pilote cette programmation sectorielle est sans doute la CPS et à défaut la DAF du ministère technique concerné. Le programme sectoriel représente l'instrument de dialogue pour l'inscription des projets/programmes sectoriels au PTI et au BSI.

#### **) Niveau régional.**

Chaque région élabore sous l'impulsion de l'assemblée régionale une politique et stratégie de développement à moyen terme en rapport avec ses propres besoins de développement mais en relation également avec les politiques et stratégies sectorielles nationales, elles-mêmes partie intégrante du CSLP.

En référence à cette politique et stratégie régionale, l'assemblée régionale avec l'appui-conseil des services techniques régionaux élabore un programme régional de développement à moyen terme qui intègre et

classe par ordre de priorité de mise en œuvre annuelle les projets/programmes régionaux. La tutelle assure le contrôle de légalité.

## **2-2 Articulation avec le Budget d'Etat.**

### **) Niveau National**

Le Budget d'Etat est le principal instrument administratif par lequel les programmes d'investissement se concrétisent à travers le BSI. Le PTI se présente comme l'instrument de l'articulation entre planification et budgétisation. En effet, la première année du programme correspond au budget d'investissement de la loi des finances. Le glissement du PTI est annuel, son échéance est budgétaire. Cette procédure permet ainsi de couvrir tous les domaines de l'investissement de l'Etat tant sur les ressources intérieures qu'extérieures au titre des projets d'investissement.

Le BSI est annexé au Budget d'Etat qui devient ainsi un budget programme annuel aidant à mieux atteindre les objectifs de développement global et les objectifs sectoriels de l'Etat.

Dans ce cadre, un PTI efficace doit refléter les objectifs prioritaires de développement du pays et les stratégies sectorielles et tenir compte des contraintes macro-économiques et financières.

L'évaluation des effets des dépenses d'investissement sur les dépenses courantes à court et à moyen terme doit être primordiale pour assurer la pérennité de l'équipement public par l'allocation des crédits de fonctionnement suffisants.

Le budget-programme intègre l'évaluation des résultats dans le processus de budgétisation en vue de déterminer avec quelle efficacité les ressources budgétaires sont utilisées par un contrôle de performance ou de rentabilité. La sélection des indicateurs appropriés constitue une meilleure connaissance des moyens mis en œuvre et de l'impact des dépenses publiques.

Pour permettre l'intégration efficace du PTI au Budget Programme, les charges récurrentes sont évaluées pour tous les nouveaux projets. Un tableau précis des charges récurrentes pour tous les projets du programme d'investissement est établi. Ceci permet d'attirer l'attention de l'impact de ce dernier sur ces charges récurrentes au moment de la préparation du Budget de l'Etat et de prévoir les crédits budgétaires nécessaires au financement des charges récurrentes des projets d'investissement.

Cette procédure permet d'établir une liaison entre budget ordinaire et budget d'investissement et de les harmoniser de façon constante. Pour cela, la coordination entre la DNP et la DNB est améliorée à travers des réunions de concertation au cours desquelles l'analyse simultanée des financements au titre du budget d'état est assurée.

## ) **Niveau régional.**

Les programmes régionaux sont financés par les ressources propres des collectivités (impôts et taxes, les dons et legs etc.) par la dotation de l'Etat et par le Fond d'Investissement des Collectivités Territoriales (FICT) constitué de la dotation du budget d'Etat et des ressources extérieures des partenaires au développement et mis à la disposition de l'ANICT.

La dotation de l'Etat et les ressources propres des collectivités respectent les procédures budgétaires en vigueur. Les DRB et les DRT sont chargées de l'application de ces procédures.

## **2-3 : Articulation avec le Cadre de Dépenses à Moyen Terme (CDMT).**

Le Cadre de Dépenses à Moyen Terme (CDMT) est un ensemble cohérent d'objectifs stratégiques et de programmes de dépenses publiques qui définit le cadre dans lequel les Ministres et les Ministères opérationnels peuvent prendre des décisions pour la répartition et l'emploi de leur ressources.

Le CDMT comprend d'une part une enveloppe financière globale fixée au sommet par les services centraux, d'autre part des discussions à la base pour l'estimation des coûts présents et à moyen terme des options de politiques, enfin un processus d'ajustement des coûts et des ressources disponibles.

Le CDMT vise la définition :

- d'un cadre de ressources cohérent et réaliste favorable à la création d'un environnement macro économique équilibré ;
- d'un système de répartition des ressources plus conformes aux priorités stratégiques sectorielles et intersectorielles ;
- des politiques et des financements prévisibles, qui permettent aux ministères de faire des plans et de mettre en place des programmes plus soutenables.

Il vise également l'emploi des ressources plus efficace par des services opérationnels jouissant d'une plus grande autonomie dans le cadre d'une discipline budgétaire rigoureuse.

La préparation et la mise en œuvre du CDMT s'inscrivent dans le cadre d'un processus intégré de planification globale à la fois centralisé et décentralisé qui comprend sept (7) étapes, chacune d'elle préparant la suivante.

Ces étapes sont :

) **Etape 1** : Elle comprend la mise au point du cadre macro-économique qui servira de base pour des prévisions de recettes et de dépenses sur trois (3) ans. Il s'agit d'analyser et de modéliser l'évolution macro-économique, condition préalable d'une discipline budgétaire globale.

) **Etape 2** : Elle consiste en une revue du secteur permettant de définir d'un commun accord les objectifs et les activités du secteur (ou du ministère) puis d'estimer leurs coûts. La revue du secteur comprend trois phases :

- un accord sur les objectifs, les produits et les activités ;
- la revue et la mise au point des programmes et sous programmes approuvés ;
- l'estimation des coûts des programmes approuvés.

) **Etape 3** : Elle comporte une série de réunions entre le Ministre des finances et les ministères sectoriels pour un examen des conclusions de la revue du secteur (2<sup>ème</sup> étape).

) **Etape 4** : A partir du cadre macro-économique et des conclusions des revues sectorielles, le ministère des finances prépare un cadre stratégique des dépenses. Ce cadre permet des arbitrages inter et intra-sectoriels. Il sert de base pour l'établissement de plafonds sectoriels de dépenses pour le prochain exercice et pour les deux années suivantes.

Le cadre est à moyen terme (3 à 5 ans) et doit comprendre des indications précises sur les points suivants :

- les objectifs généraux des politiques et le rôle économique du Gouvernement ;
- la nécessité d'une gestion macro économique disciplinée ;
- les objectifs globaux de recettes et de dépenses publiques ;

- des procédures pour l'établissement et la révision du cadre de dépenses ;
- les responsabilités des principaux services et organismes.

) **Etape 5** : C'est l'étape la plus importante du CDMT, celle des allocations de ressources qui doivent être décidées pour chaque secteur par l'instance gouvernementale responsable (le Cabinet ou le Conseil des Ministres). Ces décisions prennent la forme d'enveloppes sectorielles (plafonds budgétaires) pour les trois prochaines années.

) **Etape 6** : A ce stade, les Ministres révisent leurs prévisions budgétaires pour les rendre compatibles avec les plafonds approuvés ;

) **Etape 7** : Les prévisions budgétaires révisées des ministères sont revues encore une fois par le Ministre des finances et sont soumises à l'approbation finale du Cabinet et du Parlement.

## **CHAPITRE 3 : Procédures, rôles et responsabilités des intervenants selon les étapes du cycle de gestion des investissements publics.**

### **3-1 Identification**

#### **❖ La démarche**

#### **) Niveau national**

Le processus comprend deux grandes actions :

#### **✓ Le choix technique**

Les services techniques centraux sous sectoriels en synergie avec les CPS/DAF identifient les actions de développement qui sont mises en examen du point de vue de leur capacité à pouvoir favoriser l'atteinte des objectifs sectoriels à moyen terme. Un répertoire des actions éligibles dans le programme annuel et choisies selon le principe indiqué plus haut est conçu et transmis aux décideurs.

#### **✓ La validation**

Les cabinets ministériels examinent les propositions d'action émanant des services techniques, font les rapprochements nécessaires avec les stratégies et politiques en cours et opèrent les choix définitifs qui sont en retour transmis aux services techniques à travers les CPS/DAF pour la formulation.

**La centralisation des projets « identifiés » est assurée par la DNP.**

## ) **Niveau régional**

Le choix technique des actions de développement est opéré par l'assemblée régionale avec l'appui-conseil des services techniques déconcentrés chacun dans son domaine.

Dans le cadre de l'appui-conseil à la tutelle, la DRPS assure la cohérence avec les politiques nationales sectorielles.

### ❖ **Les instruments**

## ) **Niveau national**

Un projet/programme répondant toujours à un besoin d'action, la source de son inspiration est naturellement le programme sectoriel, qui tire à son tour son essence dans les stratégies et politiques sectorielles. Le CSLP est sans doute le document clé qui guide le choix des programmes sectoriels par conséquent des idées de projet.

## ) **Niveau régional**

Les besoins d'actions de développement sont déterminés en rapport avec les stratégies et politiques de développement régional qui sont formulées sur la base du CSLP. L'instrument principal est donc le programme de développement régional qui est établi en accord avec ces stratégies et politiques.

### ❖ **Les acteurs impliqués et leurs rôles.**

## ) **Niveau national**

Les acteurs sont : (1) les DTSS, (2) les CPS/DAF, (3) les cabinets ministériels, (4) la DNP.

### ➤ **Les DTSS :**

Elles sont responsables du choix technique préliminaire des idées de projet qui répondent le mieux aux besoins de développement sous-sectoriels.

A ce titre, elles :

- Recensent les premières idées de projet ;
- Assurent l'examen préliminaire de ces idées de projet ;

- Proposent aux CPS et à défaut aux DAF les idées de projet en cohérence avec les objectifs stratégiques sous-sectoriels.

➤ **Les CPS/DAF :**

Elles donnent les orientations stratégiques du département et sont responsables de l'étude approfondie des actions de développement proposées par les services techniques centraux.

A ce titre, elles :

- ✓ Analysent les idées de projet proposées par les directions techniques sous sectorielles ;
- ✓ Sélectionnent les idées de projets qui présentent les meilleurs atouts du point de vue de leur capacité à pouvoir satisfaire les besoins prioritaires de développement ;
- ✓ Etablissent et proposent aux décideurs le répertoire des idées de projet.

➤ **Les Cabinets ministériels :**

Ils sont responsables des décisions finales relatives au choix et à la mise en œuvre des idées de projet. A ce titre ils :

- Analysent le répertoire des idées de projet proposées par les CPS ;
- Sélectionnent et proposent en retour aux CPS les idées jugées adéquates ;
- Appuient la recherche auprès du gouvernement et des partenaires au développement des moyens nécessaires à la mise en œuvre des actions retenues.

➤ **La DNP :**

- Reçoit des CPS/DAF les idées de projet analysées et sélectionnées conformément aux orientations sectorielles ;
- Alimente une base de données de projets identifiés.

## ) Niveau régional

Les acteurs sont : (1) les DRS, (2) les communautés bénéficiaires, (3) les assemblées régionales, (4) la DRPS, (5) le Haut Commissariat.

➤ **Les DRS** en rapport avec les communautés bénéficiaires :

- Identifient les besoins sous-sectoriels de développement ;
- Ciblent les actions correspondantes à ces besoins ;
- Assurent les choix techniques préliminaires.

➤ **L'Assemblée Régionale :**

Elle est responsable des décisions finales relatives au choix des idées de projet. A ce titre elle :

- Examine et discute avec les DRPS et les services déconcentrés les propositions d'action contenues dans le programme annuel ;
- Procède à l'approbation des choix techniques proposés.

➤ **La DRPS :**

- Elabore et propose aux cadres de concertation le répertoire des idées de projet prioritaires ;
- Assure la mise en commun des idées de projet identifiées qu'elle soumet à l'assemblée régionale ;
- Transmet le répertoire des projets identifiés à la DNP.

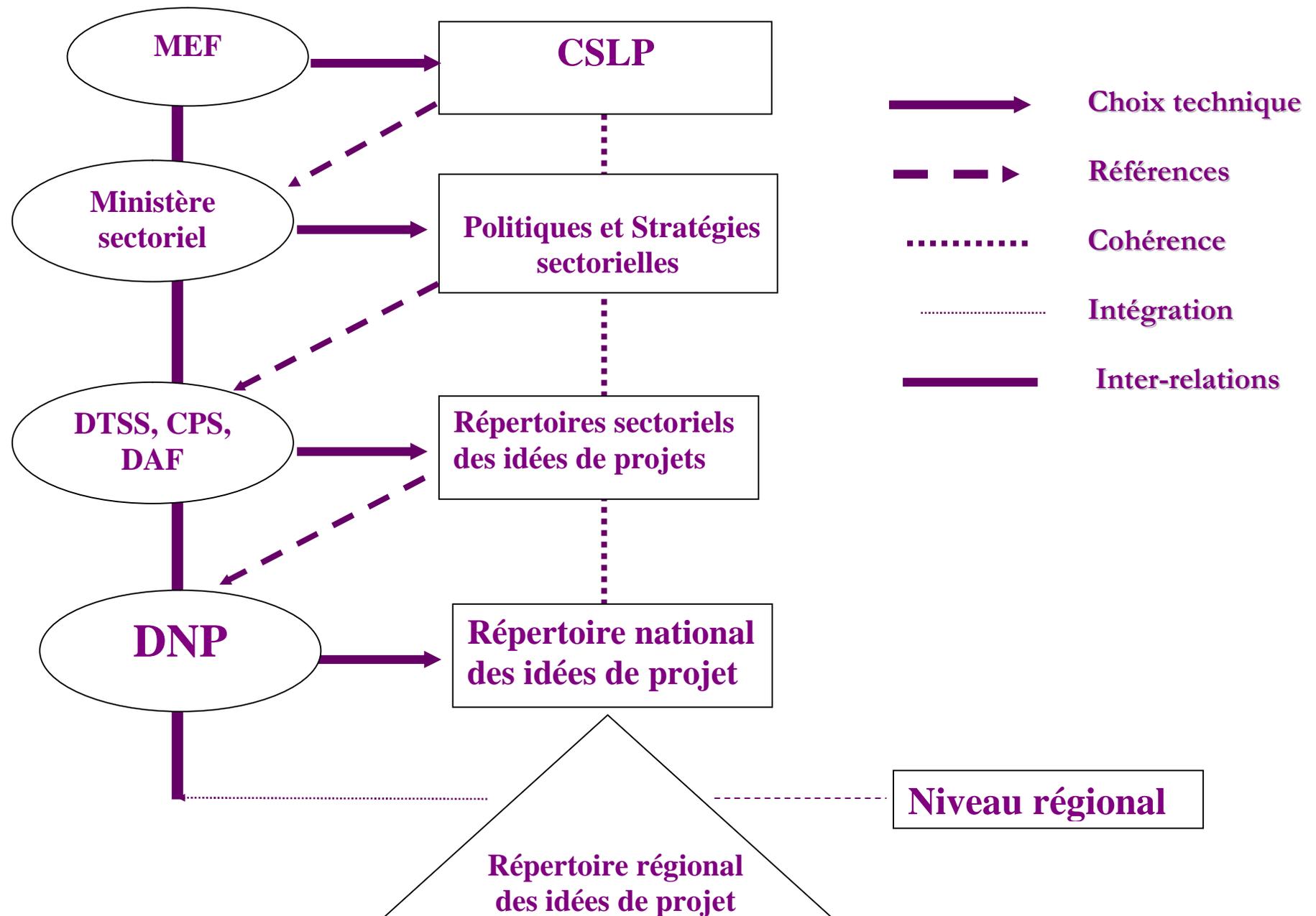
➤ **Le Haut Commissariat :**

Veille à ce que les idées de projet identifiées soient compatibles avec les orientations du CSLP.

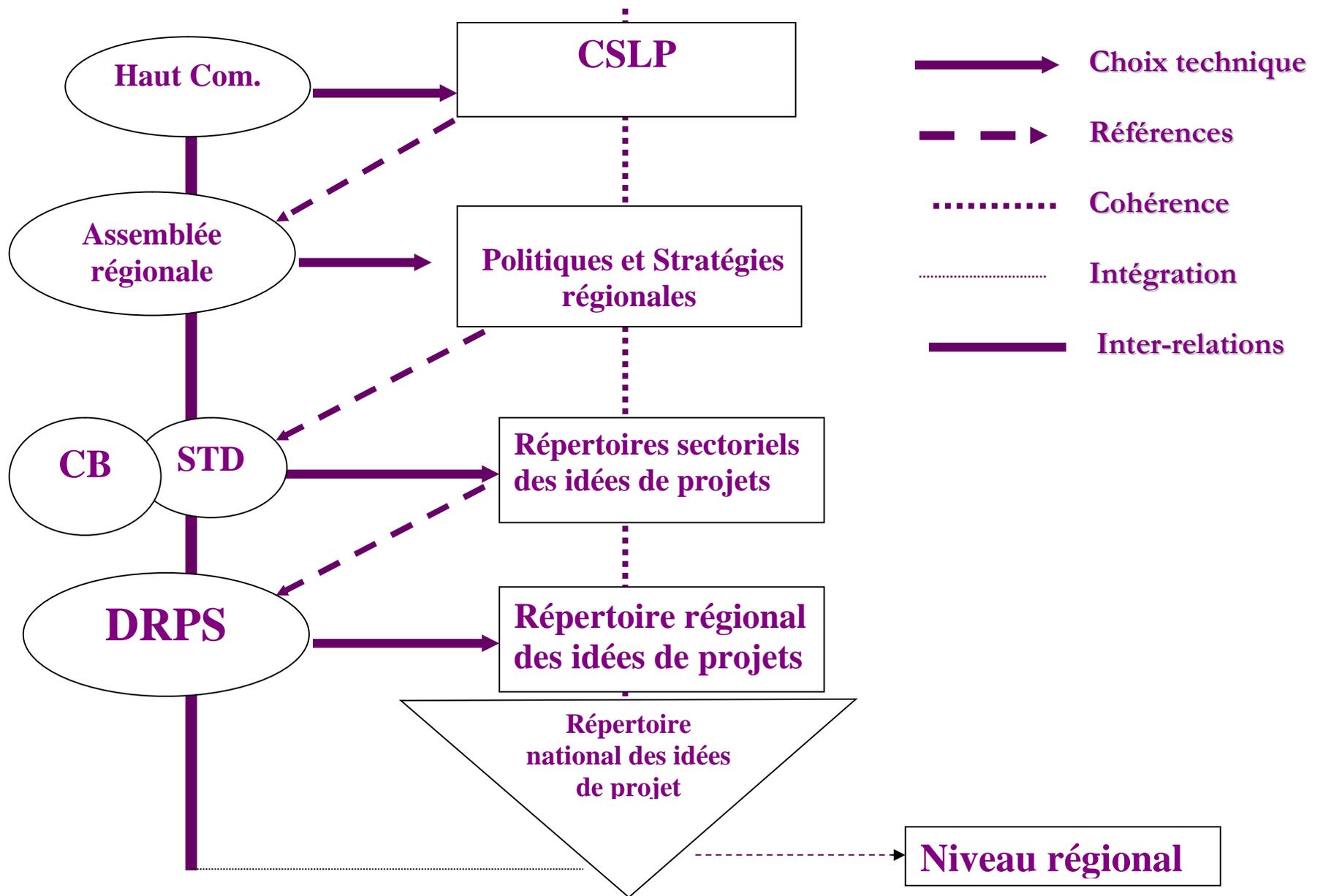
***Le processus d'identification est une affaire exclusivement malienne, et de ce fait, exclut en principe toute participation étrangère. Les idées de projets à identifier doivent refléter les politiques et stratégies de développement et les priorités définies par les autorités du Mali et qui figurent dans le document final du CSLP.***

### ❖ Les relations fonctionnelles

Les schémas 1 et 2 décrivent les relations fonctionnelles entre les différents intervenants de la phase d'identification des projets



**Fig. 1** : Schéma fonctionnel de l'étape d'identification au niveau national



**Fig. 2 :** Schéma fonctionnel de l'étape d'identification au niveau régional

## **3-2 : Préparation/Formulation.**

### **❖ La démarche**

#### **) Niveau national**

Etape extrêmement sensible du cycle des projets/programmes et déterminante dans la mise en œuvre de l'action, la préparation/formulation est réalisée par une interaction active entre la DNP, les services techniques centraux (DAF,DTSS, CPS) et la DCI. Elle se caractérise essentiellement par le remplissage et la circulation d'une fiche de projet établie selon un format de présentation de projet (cf. modèle en annexe 1) et des requêtes de financement établies selon un canevas de présentation (cf. modèle en annexe 2) le processus conduisant à la constitution d'un répertoire national des projets formulés et à l'identification d'un partenaire intéressé par le financement.

#### **) Niveau régional**

Les informations de base relatives aux actions de développement retenues sont transférées dans les fiches de projet par les services techniques déconcentrés. Les fiches remplies sont transmises à la DRPS. Cette dernière dresse un répertoire des projets formulés qui sert de base pour la sélection des projets à soumettre pour recherche de financement. Le répertoire ainsi constitué est transmis au niveau national (DNP) en vue de son intégration/articulation avec le PTI /BSI.

### **❖ Les instruments**

Aussi bien au niveau national qu'au niveau régional, les fiches de projets ainsi que les requêtes de financement constituent les instruments majeurs de la formulation des projets/programmes.

### **❖ Les acteurs impliqués et leurs rôles**

#### **) Niveau national**

Ils sont : (1) les DTSS (2), les bénéficiaires,(3) les CPS/ DAF, (4) la DNP, (5) la DCI, (6) la DGDP.

## **Les DTSS :**

- Remplissent les fiches de projet selon le format de présentation des projets ;
- Formulent les requêtes de financement selon le canevas de présentation requis ;
- Envoyent aux CPS/DAF les fiches de projets et les requêtes de financements ;
- Capitalisent la liste des projets et programmes formulés ayant fait l'objet de requêtes de financement.

### ➤ **Les bénéficiaires :**

- Participent à la mesure du possible au remplissage des fiches de projet ;
- Réceptionnent et communiquent la liste des projets/programmes ayant fait l'objet de requêtes de financement.

### ➤ **Les CPS/DAF :**

- Transmettent les fiches de projets et les requêtes de financement aux DTSS ;
- Centralisent et vérifient le contenu des fiches de projet et des requêtes de financement ;
- Envoyent à la DNP les fiches de projet et les requêtes de financement ;
- Reçoivent et communiquent aux Directions techniques la liste des projets et programmes formulés ayant fait l'objet de requête de financement adressée à la DCI.

## **La DNP :**

- Met à la disposition des DAF/CPS les formats de présentation des projets et le canevas de présentation de requête de financement ;
- Centralise en retour les fiches de projet et les requêtes de financement ;
- Analyse et interprète les fiches de projet et les requêtes de financement reçus ;
- Prépare et envoie à la DCI et à la DGDP les requêtes de financement des projets formulés ;
- Dresse le répertoire national et sectoriel des projets formulés ayant fait l'objet de requête de financement ;
- Communique aux CPS/DAF la liste des projets/programmes ayant fait l'objet de requête de financement et envoyés à la DCI et à la DGDP.

## ➤ **La DCI :**

- Réceptionne les requêtes de financement envoyées par la DNP ;
- Prend contact et met à la disposition des partenaires au développement les requêtes de financement de projets ;
- Mène les contacts préliminaires avec les partenaires au développement ;
- Dresse un répertoire des projets formulés ayant suscité de l'intérêt auprès des partenaires au développement. Ce répertoire spécifie l'intitulé, l'identité du bailleur et les conditionnalités préliminaires ;
- Met le répertoire à la disposition de la DNP.

## **La DGDP :**

- Reçoit les requêtes de financement des projets générateurs de dettes émanant des ministères techniques ;
- Analyse, apprécie et émet des avis sur les requêtes ;
- Transmet aux partenaires techniques et financiers les requêtes.

## **) Niveau régional**

La préparation /formulation des projets régionaux implique les DRPS, les DRS, l'assemblée régionale et les bénéficiaires.

## **Les DRPS :**

Elles jouent un rôle central. A ce titre :

- Mettent à la disposition des DRS des formats de présentation de projets régionaux permettant d'établir les fiches de projet ;
- Centralisent et traitent les fiches de projets envoyées en retour par les directions techniques régionales ;
- Dressent la liste des projets régionaux formulés en rapport avec l'assemblée régionale ;
- Communiquent en retour aux directions techniques régionales la liste des projets régionaux formulés ;
- Mettent à la disposition des partenaires présents dans la région la liste des projets régionaux formulés ;
- Transmettent à la DNP la liste des projets/programmes régionaux formulés.

## **➤ Les DRS :**

Remplissent selon le format établi et envoient à la DRPS les fiches de projets régionaux.

➤ **L'Assemblée Régionale :**

- Reçoit et analyse la liste des projets régionaux formulés ;
- Entérine et formule les recommandations sur la suite à donner ;
- Met à la disposition des partenaires présents dans la région la liste des projets régionaux formulés.

➤ **Les Bénéficiaires :**

- Participent en fonction de leur capacité technique au remplissage des fiches de projet ;
- Réceptionnent et communiquent aux membres, la liste des projets/programmes formulés et présentés pour financement.

❖ **Les relations fonctionnelles**

Les schémas 3 et 4 décrivent les relations fonctionnelles aux niveaux national et régional entre les différents intervenants de la phase de préparation /formulation des projets.

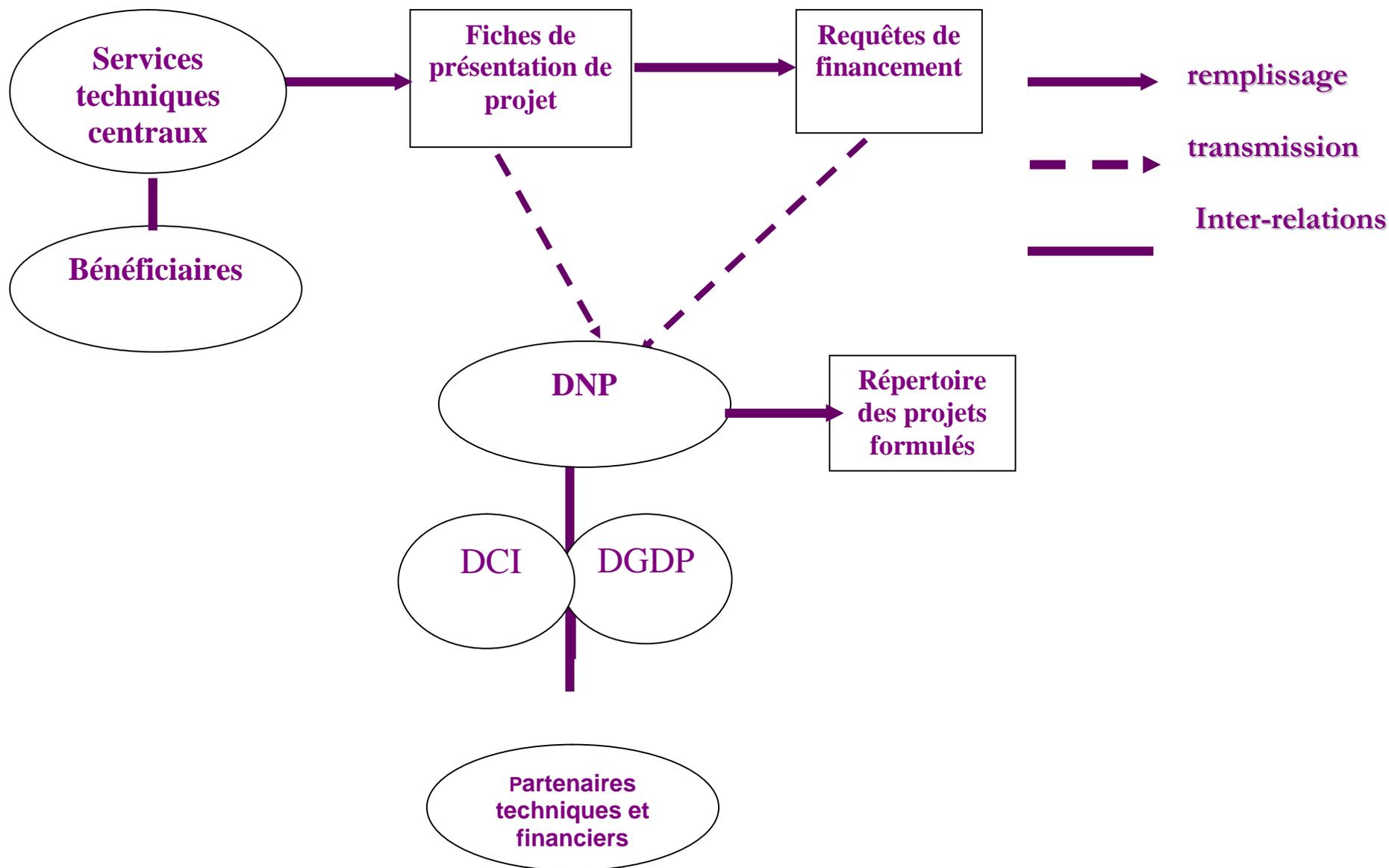


Fig. 3 : Schéma fonctionnel de l'étape de préparation/formulation au niveau national.

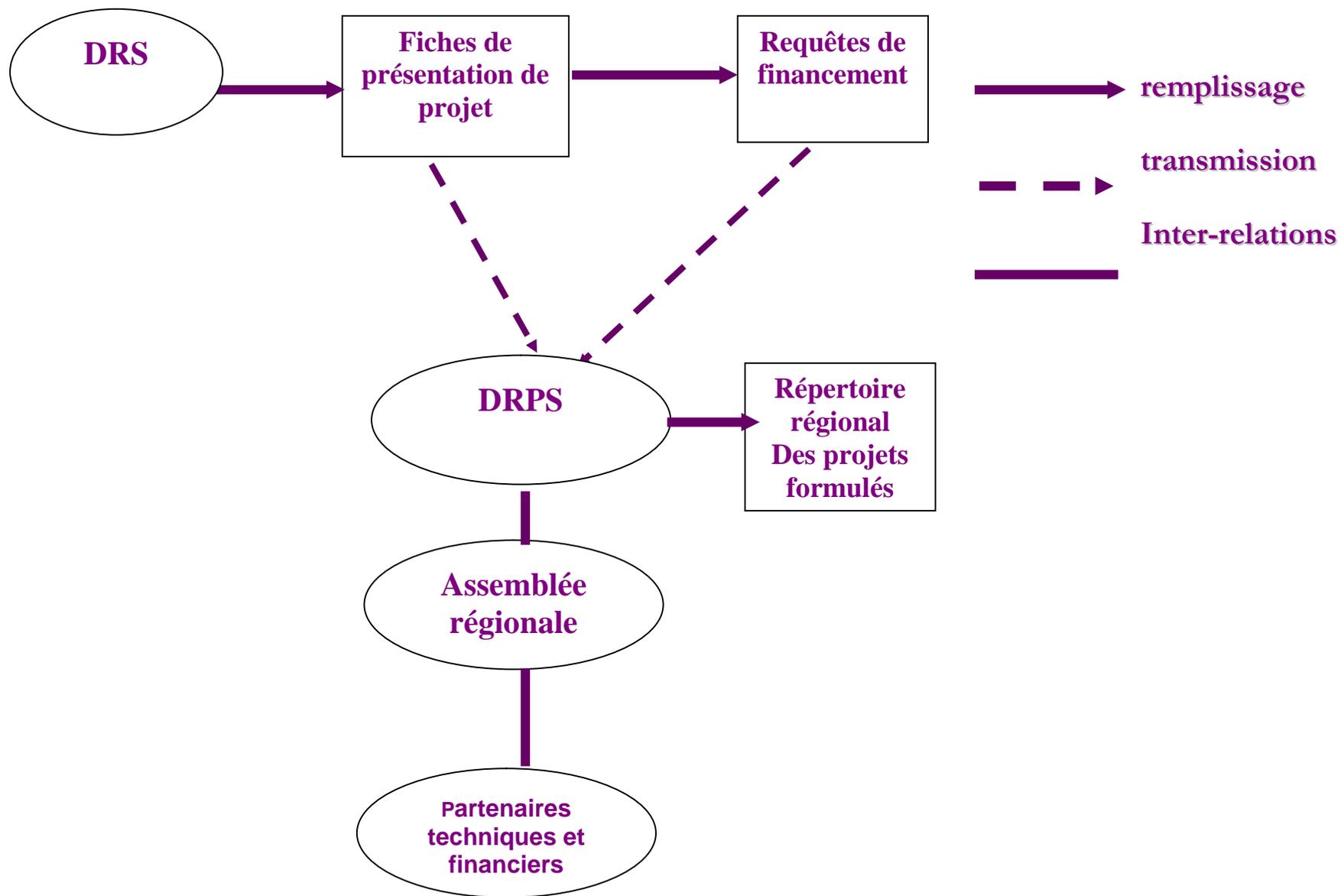


Fig. 4 : Schéma fonctionnel de l'étape de préparation/formulation au niveau régional

### **3-3 : Evaluation**

#### **❖ La démarche**

##### **) Niveau national**

Les projets formulés qui suscitent de l'intérêt auprès des partenaires techniques et financiers sont soumis à l'évaluation proprement dite et pris en compte dans le processus de programmation.

L'évaluation proprement dite est réalisée par un prestataire privé qui, à l'issue des études détaillées dépose un rapport d'Avant-Projet Détaillé. Le prestataire est choisi par voie d'appel d'offres parmi les cabinets privés de la place ou internationaux

Le processus de choix du prestataire ainsi que la validation du rapport d'étude sont sous la responsabilité du ministère sectoriel de tutelle. Le financement est assuré soit par le partenaire intéressé soit par le gouvernement ou alors de façon mixte.

Lorsque le coût indicatif du projet est très important, le préalable à l'évaluation détaillée serait une étude de pré-faisabilité qui conduit à un document d'orientation générale ou Avant Projet Sommaire permettant de juger de l'opportunité d'une étude détaillée.

Tout projet évalué a la possibilité d'être choisi dans le cadre de la programmation à condition qu'il respecte les critères de sélection. C'est dans ce souci que les projets évalués pour pouvoir être programmés passent à travers un circuit impliquant plusieurs structures (DTSS,CPS/DAF,DNP etc. ) dont chacune joue un rôle déterminé dans le processus de programmation.

##### **Niveau régional**

Les projets régionaux formulés qui ont un coût relativement important sont soumis forcément à une évaluation.

L'évaluation proprement dite est réalisée par un prestataire privé qui, à l'issue des études détaillées dépose un rapport d'Avant Projet Détaillé. Le prestataire est choisi par voie d'appel d'offres parmi les cabinets privés intervenant dans la zone.

Le processus de choix du prestataire privé ainsi que la validation du rapport d'étude sont sous la responsabilité des services techniques régionaux..

## ❖ Les acteurs impliqués et leurs rôles

### ) Niveau national

La DCI, la DGDP, la DNP, les CPS/DAF, les PTF, les bénéficiaires et le prestataire privé sont impliqués chacun en ce qui le concerne dans le processus d'évaluation des projets et des engagements.

#### ➤ **La DCI :**

- Mène les contacts préliminaires avec les partenaires au développement ;
- Dresse une liste répertoire des projets formulés ayant suscité de l'intérêt auprès des bailleurs de fonds. Ce répertoire spécifie l'intitulé, l'identité du bailleur et les conditionnalités préliminaires ;
- Met le répertoire à la disposition de la DNP ;
- Reçoit en retour les informations sur les projets évalués.

#### ➤ **La DGDP :**

- Assure le suivi de la mission d'évaluation des PTF sur le terrain pour les projets générateurs de prêts ;
- Reçoit et analyse en retour le rapport d'évaluation ;
- Dresse le répertoire des projets évalués et les met à la disposition de la DNP ;
- Mène les négociations pour faire aboutir le financement.

#### ➤ **La DNP :**

Elle pilote en quelque sorte le processus d'évaluation des projets. A ce titre elle :

- Reçoit de la DCI et de la DGDP le répertoire des projets formulés ayant suscité de l'intérêt auprès des partenaires techniques et financiers ;
- Met à la disposition des DAF et des CPS le répertoire des projets sectoriels qui devront être soumis à l'évaluation ;

- Reçoit en retour les informations sur les projets évalués ;
- Analyse ces informations et dresse un répertoire des projets évalués. Le répertoire spécifie l'intitulé du projet, le nom du bailleur et du cabinet qui a réalisé l'évaluation, les principales appréciations de la faisabilité du projet ;
- Met à la disposition de la DCI et de la DGDP le répertoire des projets évalués ;
- Analyse les rapports d'évaluation.

➤ **Les CPS/DAF :**

- Rentrent en contact avec les partenaires techniques et financiers concernés pour définir les modalités pratiques de l'évaluation du projet ;
- Lancent les avis d'appel d'offres pour la réalisation des études d'évaluation ou dressent la liste restreinte des cabinets devant être en compétition (DAF);
- Gèrent les aspects de passation de marchés (DAF) ;
- Supervisent le processus d'évaluation des projets en rapport avec les DTSS;
- Transmettent à la DNP la liste des projets évalués et les copies des rapports d'évaluation de projets ;
- Informent le cabinet ministériel sur le processus d'évaluation des projets.

➤ **Les PTF :**

- Définissent les modalités pratiques de l'évaluation des projets en rapport avec les DAF et les CPS ;
- Supervisent la passation de marchés et la mise en œuvre de l'évaluation ;
- Reçoivent et analysent les rapports d'évaluation ;
- Prennent les décisions finales de financement en rapport avec leur siège.

- Assurent la mise en œuvre du financement.

➤ **Les Bénéficiaires :**

- Participent au choix du prestataire ;
- Reçoivent et donnent leur avis sur le rapport d'évaluation.

➤ **Le Prestataire Privé :**

- Conduit les études d'évaluation des projets ;
- Produit le rapport d'évaluation ;
- Transmet d'une part au PTF et d'autre part aux DAF et aux CPS le rapport.

) **Niveau régional**

Le processus d'évaluation des projets implique la DRPS, les DRS, les PTF, l'assemblée régionale, les bénéficiaires et le prestataire privé.

➤ **La DRPS :**

Elle pilote le processus. A ce titre elle :

- Répertorie les projets formulés ayant un coût important (supérieur ou égal à 200 millions FCFA) ;
- Met à la disposition des PTF le répertoire des projets formulés ;
- Reçoit en retour les copies des rapports d'évaluation de projet ;
- Constitue et gère une base de données sur les projets évalués ;
- Transmet la base de données à la DNP pour les besoins d'intégration/articulation.

➤ **Les DRS :**

- Supervisent les missions d'évaluation en rapport avec PTF ;
- Participent à la validation des rapports d'évaluation.

➤ **Les PTF :**

- Définissent les modalités pratiques de l'évaluation des projets en rapport avec les DRS et les bénéficiaires ;
- Financent (éventuellement) l'évaluation ;
- Supervisent la passation de marchés et la mise en œuvre de l'évaluation ;
- Reçoivent et analysent les rapports d'évaluation ;
- Prennent les décisions finales de financement en rapport avec leur siège.

➤ **L'Assemblée Régionale :**

- Valide le choix du prestataire privé ;
- Reçoit, analyse et formule les recommandations sur les rapports d'évaluation ;
- Choisit en dernière analyse les projets évalués qu'elle soumet pour financement aux PTF.

➤ **Les Bénéficiaires :**

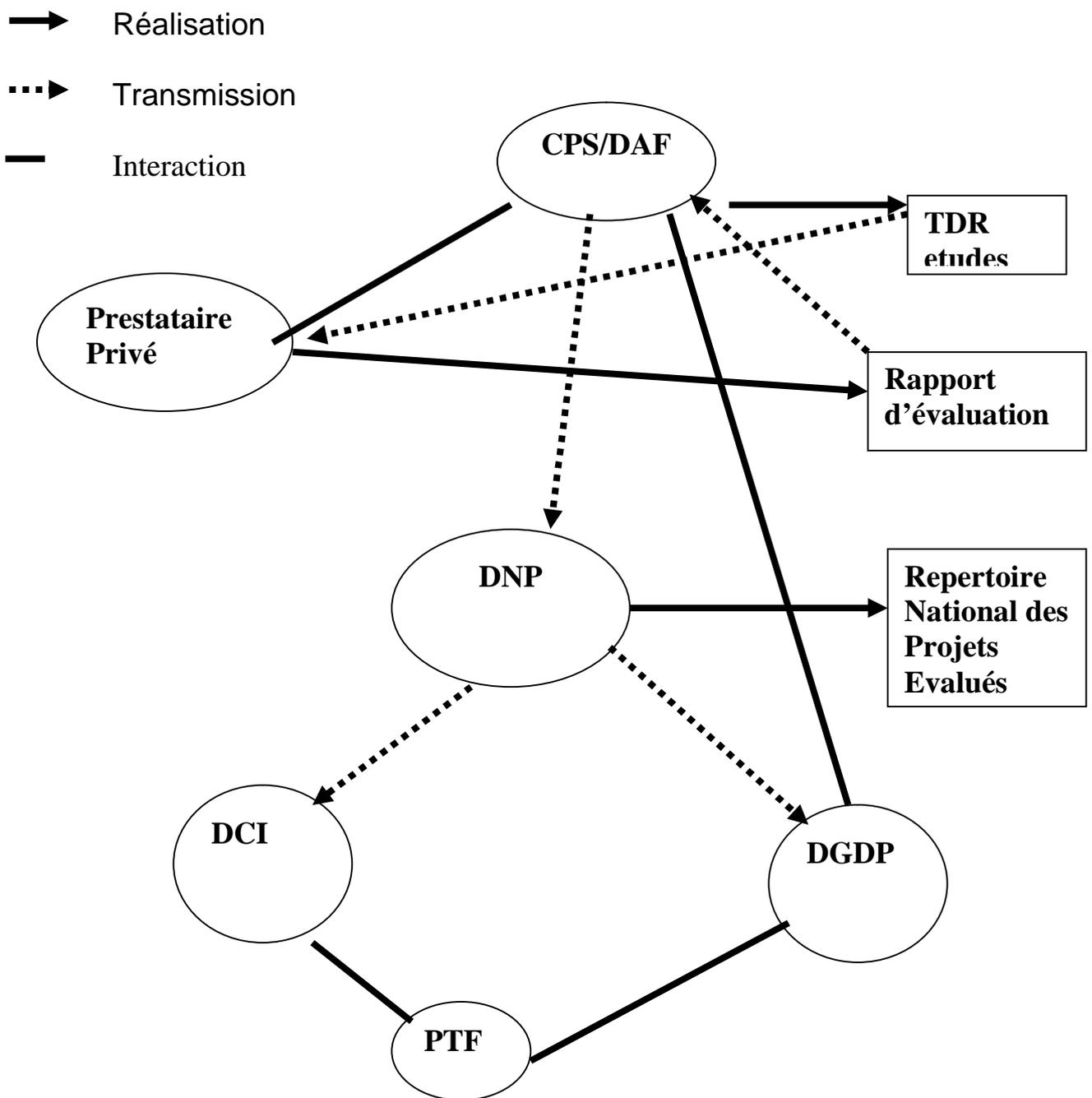
- Participent au choix du prestataire ;
- Reçoivent et donnent leur avis sur le rapport d'évaluation.

➤ **Le Prestataire privé :**

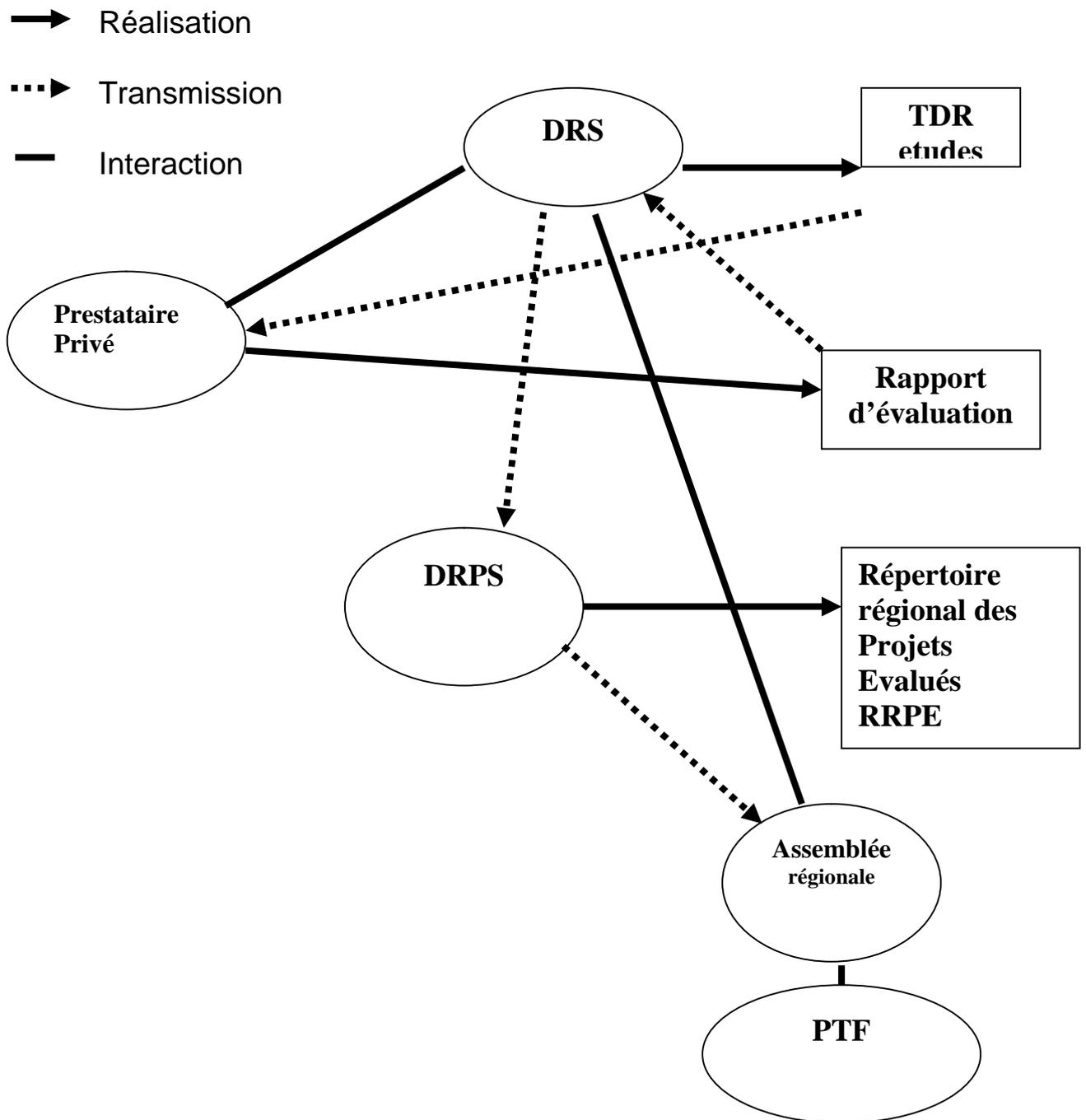
- Conduit les études d'évaluation des projets ;
- Produit le rapport d'évaluation.

❖ **Les relations fonctionnelles**

Les schémas 5 et 6 décrivent les relations fonctionnelles aux niveaux national et régional entre les différents intervenants de la phase d'évaluation des projets.



**Fig. 5 :** Schéma fonctionnel de l'étape d'évaluation au niveau national



**Fig. 6:** Schéma fonctionnel de l'étape d'évaluation au niveau régional

### **3- 4 : Mise en œuvre**

#### **❖ La démarche**

##### **) Niveau national**

###### **© Exécution technique et financière**

Les projets sont exécutés par des structures mises en place conjointement par le ministère technique concerné et le PTF impliqué. La structure est sous la tutelle du ministère technique et à ce titre, elle rend compte aux services techniques centraux. Les structures sont soumises aux réglementations nationales en vigueur en la matière.

###### **© Suivi évaluation**

Il est assuré d'une part au sein de la structure de gestion du projet (suivi-évaluation interne) et d'autre part par le ministère technique de tutelle.(suivi-évaluation externe) Il comprend un suivi physique et un suivi financier. Le suivi-évaluation externe est piloté par les CPS ou à défaut par les DAF. Le processus se traduit par un échange périodique d'informations entre les gestionnaires de projets et les CPS, les premiers fournissant régulièrement des rapports d'exécution physique et financier aux seconds et par des visites de terrain de ces derniers dans les zones d'action des projets.

##### **) Niveau Régional**

###### **© Exécution technique et financière**

L'exécution des projets est assurée par les structures de gestion mises en place par les prestataires privés en rapport avec les PTF.

###### **© Suivi-évaluation**

Un système de suivi-évaluation piloté par la DRPS et impliquant les DRS et les PTF est mis en place. Il s'agit d'un suivi physique et financier des projets se traduisant par la circulation et le stockage d'informations relatives aux paramètres d'exécution des projets et par des visites de terrain dans les zones d'activité des projets.

## ❖ Les instruments

### ) Niveau national

#### © **Exécution technique et financière**

Le cadre d'exécution du projet est la structure de gestion mise en place conjointement par le ministère et le PTF.

#### © **Suivi évaluation**

Des bases de données de suivi des paramètres d'exécution des projets sont disponibles au sein des structures de gestion des projets. Une base de données centrale de suivi exécution des projets sectoriels existe au niveau des CPS et des DAF. Les données qui alimentent cette base sont obtenues grâce à un système de collecte et de circulation d'informations existant entre ces structures et les gestionnaires de projet.

### ) Niveau Régional

#### © **Exécution technique et financière**

Les projets sont exécutés par des structures de gestion mises en place par les opérateurs privés recrutés par voie d'appel à la concurrence avec la participation des bénéficiaires.

#### © **Suivi-évaluation**

Une base de données de suivi -évaluation des projets est disponible à l'assemblée régionale et au niveau de la DRPS. Elle est transmise à la DNP en vue de son intégration à la base de données nationale.

## ❖ Les acteurs impliqués et leurs rôles

### ) Niveau national

#### © **Exécution technique et financière**

Les DTSS, les CPS/DAF, la DNB, la DGMP, la DNCF, la DGDP, la DNP, la DNCT, la DCI et les PTF sont impliqués dans l'exécution technique et financière des projets.

✓ **Les DTSS et les CPS/DAF :**

- Assurent les appuis techniques nécessaires à travers les formations ;
- Supervisent les activités du projet ;
- Informent régulièrement le ministère de tutelle sur l'état d'avancement du projet.

✓ **Les DAF** assurent le rôle d'interface entre les structures de gestion autonomes des projets et les services financiers notamment la DNB en ce qui concerne les dépenses courantes sur financement national et les appels de fonds auprès des partenaires au développement et la DGDP en ce qui concerne les décaissements extérieurs sur emprunts.

✓ **La DNB** assure le réaménagement du crédit budgétaire et sa délégation aux DAF.

✓ **La DGMP** veille à la régularité des opérations de passation de marchés publics de plus de 10.000.000 CFA.

✓ **La DNCF** veille à la régularité des dépenses engagées et l'exécution financière des projets.

✓ **La DGDP** veille à l'exécution financière des projets financés sur prêt..

✓ **La DNP** assure l'appui polyvalent aux projets. qui se traduit par la notification de crédit au code de fonctionnement 89 (CF89) affecté au financement intérieur du BSI, les formations, l'information, les conseils etc.

✓ **La DNCT** appuie la mobilisation des ressources financières des collectivités territoriales et l'amélioration de leur gestion en vue du financement et de l'exécution correcte des projets sous leur tutelle.

✓ **Les PTF :**

- Assurent le déboursement des ressources extérieures ;
- Collectent, traitent et analysent les données d'exécution des projets. et mettent à la disposition des structures de gestion des projets l'assistance technique nécessaire en cas de besoin.

## © **Suivi-évaluation.**

### ✓ **Structures de gestion des projets :**

Conformément à leurs attributions, elles assurent la programmation et la mise en œuvre pratique des activités liées au projet. Elles assument les fonctions d'organisation, de contrôle, de direction et de gestion du projet.

### ✓ **Les CPS / DAF :**

En rapport avec leurs missions, elles :

- Elaborent et mettent à la disposition des structures de gestion des projets les outils de collecte d'information sur les projets ;
- Collectent, traitent et analysent les données d'exécution des projets ;
- Etablissent les rapports de suivi trimestriel, semestriel et annuel des projets ;
- Installent et gèrent les bases de données sur le suivi exécution et le suivi d'impact des projets ;
- Assurent la formation des agents des structures de gestion de projet en suivi évaluation.
- Transmettent à la DNP les re-formulations sur le suivi-évaluation des projets.

**La DCI** assure le suivi de l'exécution des clauses de conventions et accords en rapport avec les structures de gestion des projets.

## ) **Niveau Régional**

### © **Exécution**

#### ➤ **L'Assemblée Régionale** en rapport avec les services techniques habilités :

- Lance les appels d'offres selon les procédures simplifiées une fois que les fonds nécessaires à l'exécution du projet sont disponibles ;
- Sélectionne et attribue les marchés ;

- Supervise l'exécution des projets ;
- Assure les décaissements nécessaires à l'exécution des projets.
- **Les PTF** s'assurent de la mobilisation effective des contreparties exigées des collectivités avant le versement des parts accordés.
- **Le Contrôle financier régional** veille à la régularité des opérations de passation de marché (10 à 50 millions CFA pour les collectivités)
- **Le Prestataire privé :**
  - Met au point un organe de gestion du projet ;
  - Recrute les agents nécessaires à l'exécution du projet ;
  - Assure la programmation et l'exécution des activités liées au projet conformément au cahier de charge ;
  - Produit les rapports périodiques d'état d'avancement du projet ;
  - Assure la gestion financière du projet conformément au cahier de charge .
- **Les Bénéficiaires :**
  - Participent à l'exécution physique du projet ;
  - Apportent les parts de contribution financière ;
  - Contrôlent la qualité des réalisations.

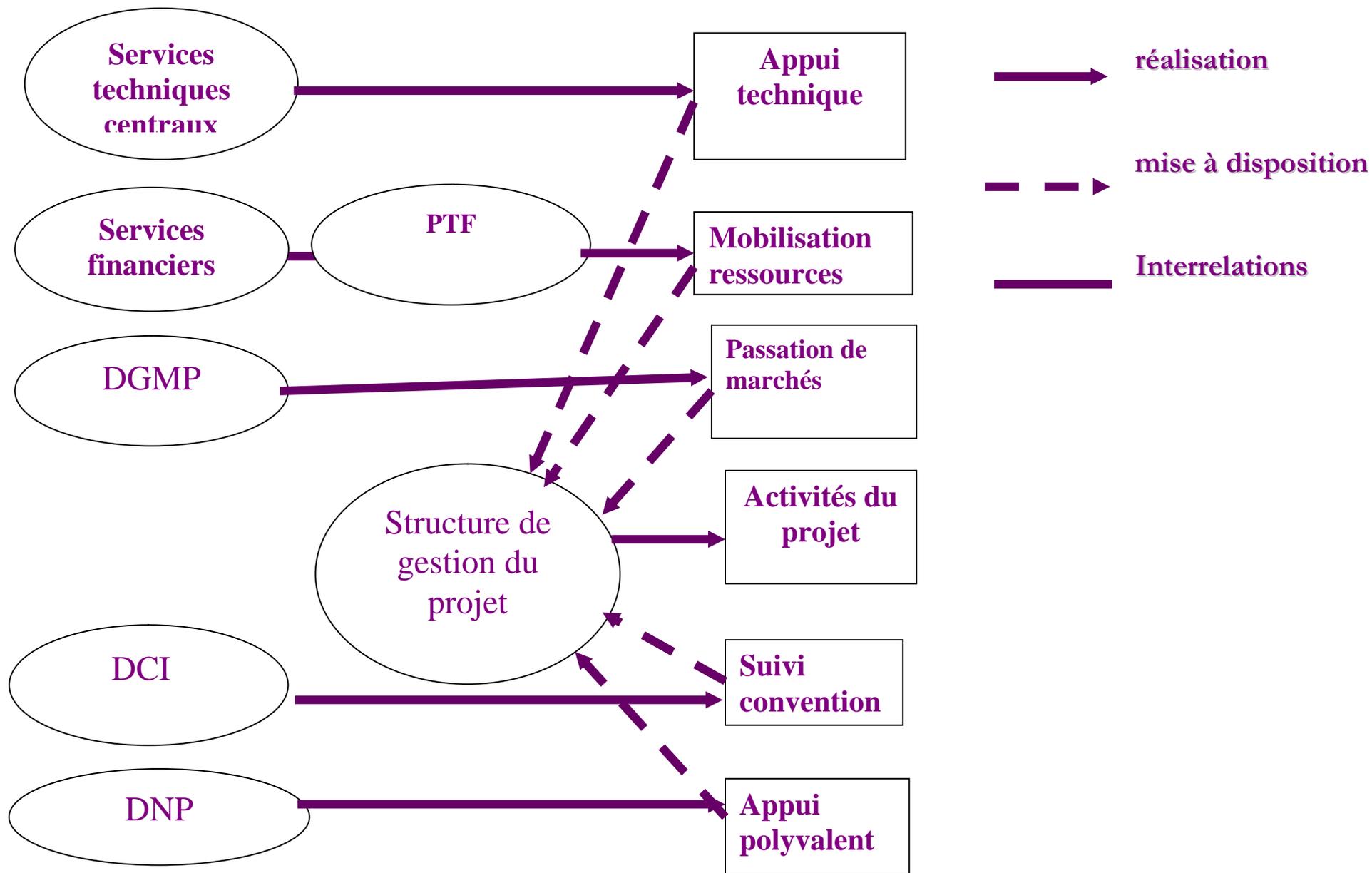
#### © **Suivi-évaluation**

- **Les DRS et les PTF** collectent à travers des outils conçus les données d'exécution des projets qu'ils centralisent et mettent à la disposition de la DRPS.
- **La DRPS :**
  - Centralise l'ensemble des fiches de suivi des projets( cf modèle annexe 5) de la région ;
  - Produit trimestriellement un rapport de suivi évaluation ;

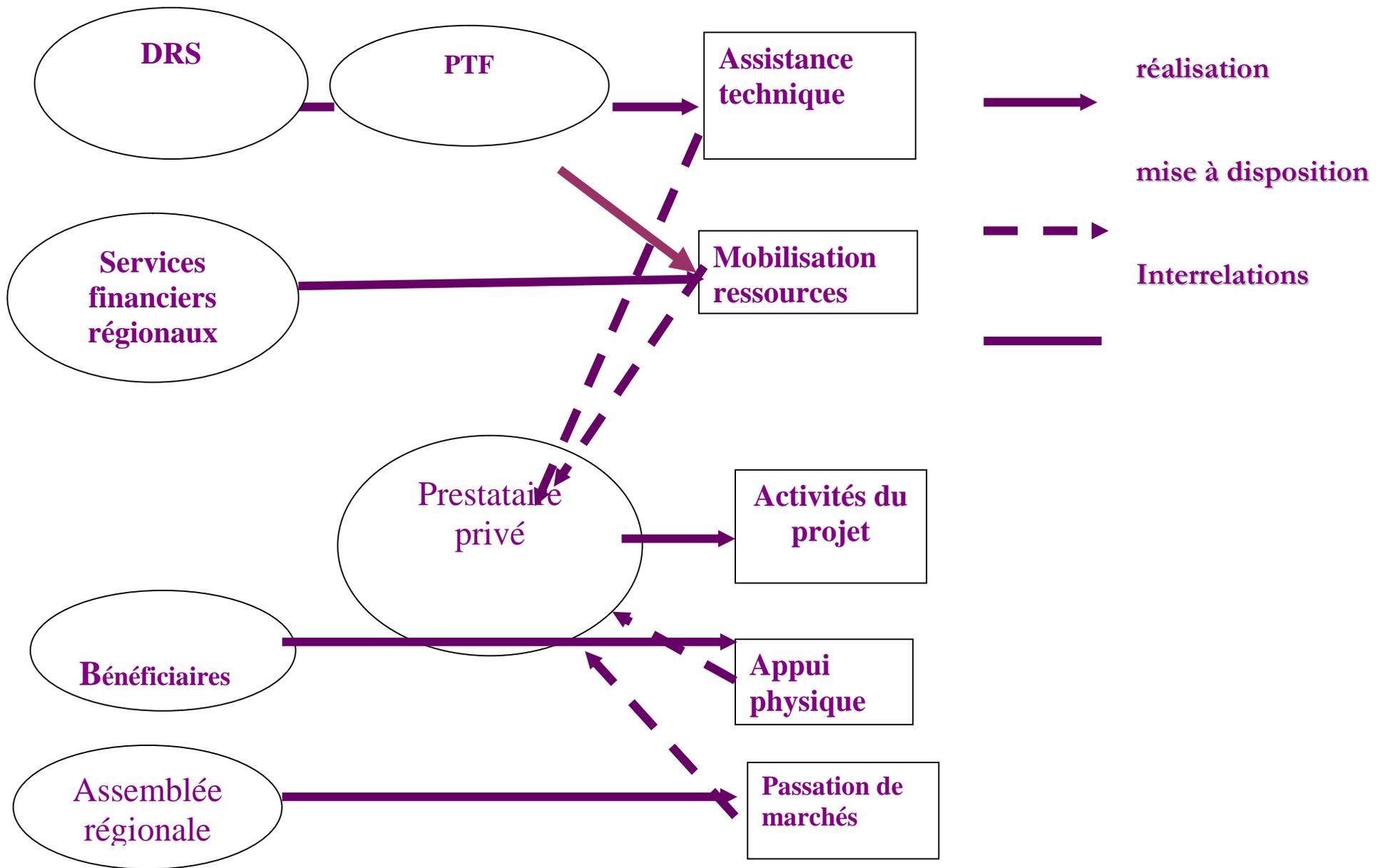
- Alimente régulièrement une base de données informatisée existant en son sein ;
- Publie périodiquement les informations sur l'état d'exécution des projets ;
- Transmet les informations à la DNP en vue de leur articulation avec le niveau national.

❖ **Les relations fonctionnelles**

Les schémas 7 et 8 décrivent les relations fonctionnelles aux niveaux national et régional entre les différents intervenants de la phase de mise en œuvre des projets.



**Fig. 7 : Schéma fonctionnel de l'étape de mise en œuvre au niveau national**



**Fig. 8 :** Schéma fonctionnel de l'étape de mise en œuvre au niveau Régional

### **3- 5 : Evaluation ex-post**

#### **❖ La démarche**

##### **) Niveau national**

L'évaluation ex-post des projets terminés doit être systématique et réalisée sur accord conjoint du ministère technique concerné et du partenaire au développement. A l'instar de l'évaluation du projet, elle est confiée à un consultant. Les résultats de l'évaluation ex-post sont mis à la disposition des CPS ou à défaut les DAF qui les intègrent aux données de suivi d'impact des projets. Elle est obligatoire pour tous les projets exécutés.

##### **) Niveau Régional :**

A ce niveau l'évaluation ex-post du projet terminé est également systématique. Elle est réalisée sur accord des PTF des DRS et des collectivités territoriales bénéficiaires par un consultant. Les résultats sont transmis aux services techniques déconcentrés qui les intègrent aux données de suivi d'impact des projets.

#### **❖ Les instruments**

Aussi bien au niveau national qu'au niveau régional, l'instrument est l'étude d'évaluation ex-post de projet.

#### **❖ Les acteurs impliqués et leurs rôles**

##### **) Niveau national**

Ils sont : (1) les CPS/DAF, (2) les DTSS, (3) la structure externe au projet (prestataire privé), (4) la DNP, et (5) les partenaires techniques et financiers.

##### **➤ Les CPS /DAF :**

- Etablissent les termes de référence des études d'évaluation ;
- Lancent les avis d'appel d'offres de consultation ;
- Recrutent le consultant chargé des études ;
- Centralisent, analysent et valident les rapports d'évaluation ;

- Alimentent la base de données de suivi d'impact des projets ;
- Transmettent à la DNP les données d'analyse des rapports d'évaluation.

➤ **Le Prestataire privé**

- Exécute les tâches liées à l'évaluation conformément au cahier des charges ;
- Produit le rapport d'évaluation.

➤ **La DNP :**

- Centralise les données d'analyse des rapports d'évaluation ;
- Alimente la base de données centrale de suivi d'impact des projets ;
- Formule des recommandations relatives à l'impact des projets.
- Publie périodiquement les informations sur les impacts des projets.

➤ **Les PTF :**

- Apprécient les termes de référence ;
- Valident les rapports d'évaluation ;
- Appuient la mise en œuvre des recommandations.

) **Niveau Régional**

Ils sont : (1) l'Assemblée Régionale, (2) le Prestataire privé, (3) les DRS, (4) les Bénéficiaires, (5) la DRPS, (6) les PTF.

➤ **L'Assemblée Régionale en rapport avec les DRS :**

- Etablit les TDR des études ;
- Lance les avis d'appel d'offres de consultation ;
- Recrute le consultant chargé des études ;

- Supervise le déroulement des études ;
- Valide le rapport d'évaluation.

➤ **Le Prestataire privé :**

- Exécute les tâches liées à l'évaluation conformément au cahier des charges ;
- Produit le rapport d'évaluation.

➤ **Les DRS :**

- Centralisent et analysent les rapports d'évaluation ;
- Alimentent la base de données de suivi d'impact des projets ;
- Transmettent à l'Assemblée Régionale les données d'analyse des rapports d'évaluation.

➤ **Les Bénéficiaires :**

- Mettent à la disposition du prestataire privé les informations utiles.

➤ **La DRPS :**

- Participe à l'établissement des TDR des études et à la validation du rapport d'évaluation ;
- Centralise les données d'analyse des rapports d'évaluation ;
- Alimente la base de données centrale de suivi d'impact des projets ;
- Publie périodiquement les informations sur les impacts des projets ;
- Envoie à la DNP les informations publiées pour leur intégration au niveau national.

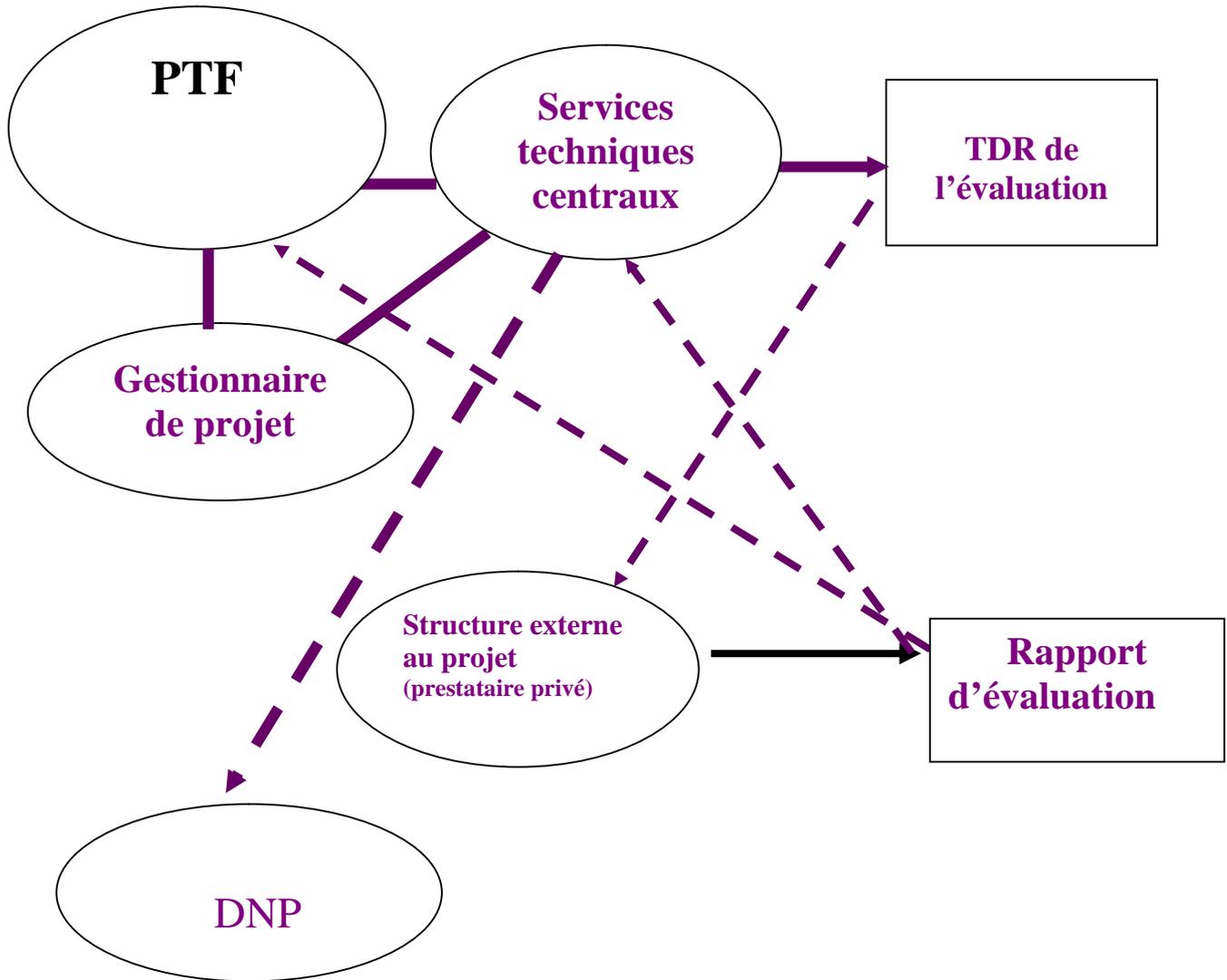
➤ **Les PTF :**

- Apprécient les termes de référence ;
- Valident les rapports d'évaluation ;
- Appuient la mise en œuvre des recommandations.

❖ **Les relations fonctionnelles**

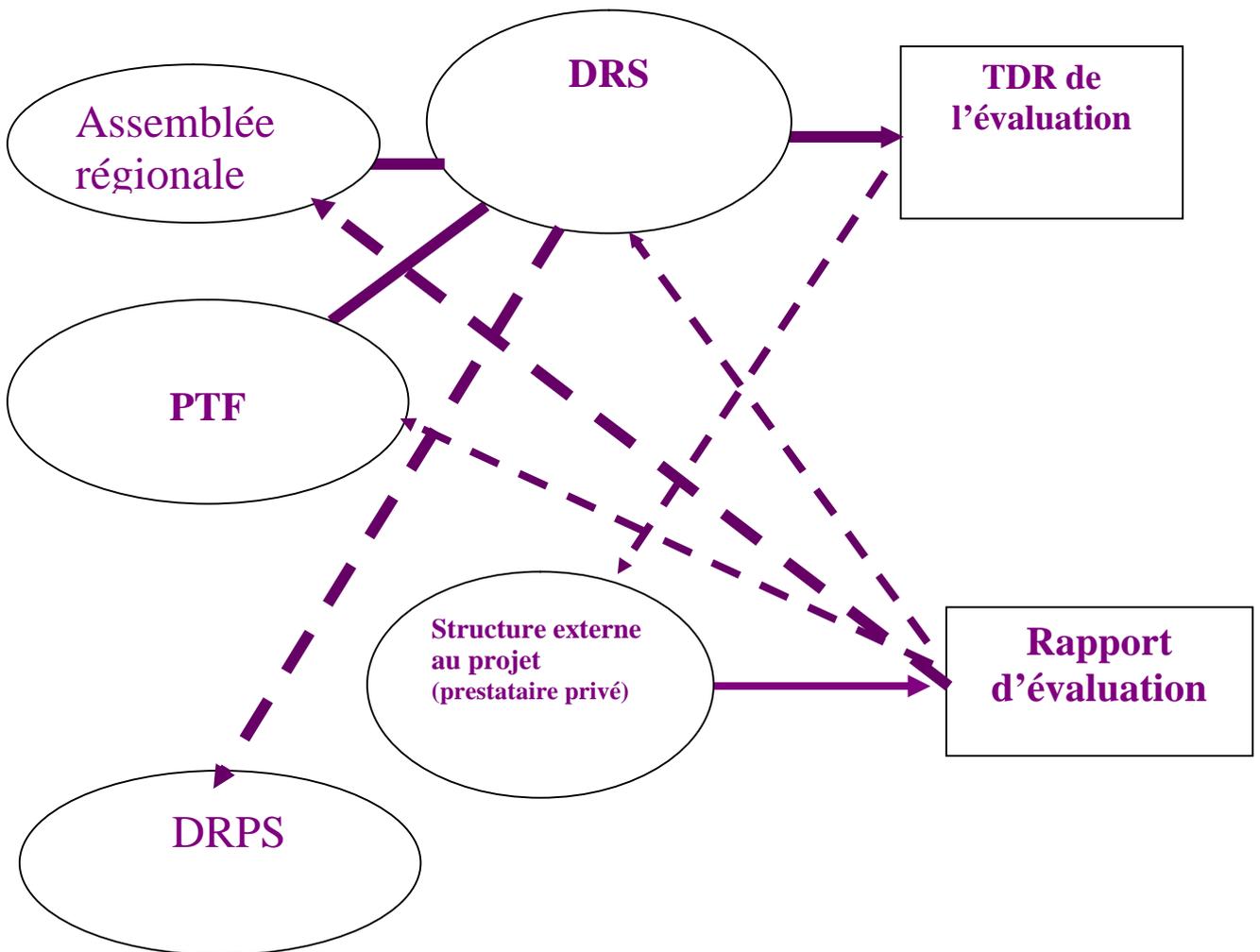
Les schémas 9 et 10 décrivent les relations fonctionnelles aux niveaux national et régional entre les différents intervenants de la phase d'évaluation ex post des projets

- Réalisation
- ... Transmission
- Interaction



**Fig. 9 : Schéma fonctionnel de l'étape d'évaluation ex post au niveau national**

- Réalisation
- ... Transmission
- Interaction



**Fig. 10 :** Schéma fonctionnel de l'étape de l'évaluation ex post au niveau Régional

## **ANNEXES**

- 1- Format de présentation des projets à coût dépassant un (1) milliard de FCFA).
- 2- Canevas de présentation de requête de financement.

## **ANNEXE : 1**

### **FORMAT DE PRESENTATION DES PROJETS A COUT DEPASSANT UN (1) MILLIARD DE FCFA**

#### **I- DESCRIPTION DU PROJET :**

**1.1. Titre du projet :**

**1.2. Coût total du projet (en millions FCFA) :**

**1.3. Secteur/sous-secteur d'intervention :**

**1.4. Durée et calendrier d'exécution :**

**1.5. Contexte et justification du projet :**

- Objectifs :
- Conformité avec les objectifs généraux de développement :
- Conformité avec les objectifs prioritaires du secteur :

**1.6 :Groupes cibles.**

**1.7 :Impact du projet :**

- Impact macro-économique et financier y compris la rentabilité économique pour les projets productifs :
- Impact social (particulièrement sur les couches sociales les plus pauvres ) :
- Impact environnemental :

## II- ELEMENTS FINANCIERS

### 2.1 Coûts prévisionnels

Rubriques	Total	Coût par année		
		Année 1		Année n
<b>FBCF (total) dont :</b> - Etude et recherches - Génie civil- Infrastructures - Equipements - Frais de fonctionnement - Formation - Autres (à préciser)				
<b>Total</b>				

### 2.2 Financement intérieur (en millions de FCFA)

Sources	Montant par année			
	Année 1		Année n	Montant total
- Budget d'Etat - Autofinancement - Populations - Autres ( à préciser )				
<b>Total</b>				

### 2.3 Financement extérieur (en millions de FCFA)

Pays/Organisme de financement	Nature du financement	Montant du financement	Conditions de remboursement des prêts	
			Taux d'intérêt	Différé
<b>Total</b>				

### 2.4 Prévision des charges récurrentes par année (après la mise en oeuvre du projet)

a. Nature des charges récurrentes

Nature	Charges récurrentes par année			Total
	Année 1		Année n	
- Personnel				
- Fonctionnement				
- Divers (à préciser)				
<b>Total</b>				

b . Mode de financement des charges récurrentes

Source	Charges récurrentes par année			Total
	Année 1		Année n	
- Budget d'Etat				
- Populations				
- Financement extérieur				
<b>Total</b>				

**2.5 Charges prévisionnelles de la dette extérieure (service de la dette découlant du financement du projet par année ) :**

**III- DOCUMENTS A JOINDRE :**

- Etudes préliminaires ;
- Notes techniques ;
- Etudes de faisabilité.

## ANNEXE : 2

# **CANEVAS DE PRESENTATION DE REQUETE DE FINANCEMENT**

## **I- DESCRIPTION DU PROJET**

1.1. **Titre du projet** : c'est la désignation ou l'intitulé du projet.

1.2. **Secteur/sous secteur d'intervention** : C'est le secteur d'appartenance du projet selon la nomenclature du Plan (Economie Rurale- Secondaire- Infrastructures –Ressources humaines ).

### **1.3. Localisation et distribution spatiale des investissements.**

Indiquer les localités concernées par le projet (collectivités territoriales, régions cercles, communes) et si possible la répartition des investissements par collectivité territoriale

<b>Localités</b>	<b>Montant investissements (en millions de FCFA )</b>
<b>Coût total</b>	

1.4. **Coût total du projet** : indiquer en millions FCFA le coût total du projet

1.5. **Cadre institutionnel du projet** : indiquer le nom du département ou l'organisme de tutelle du projet.

Décrire sommairement :

- les caractéristiques ;
- l'organisation et l'administration du projet ;
- le mode de suivi et d'évaluation ;
- les conditions préalables et les risques liés à l'exécution du projet.

## 1.6. Contexte et justification

Justifier le choix du projet en tenant compte des aspects suivants :

- historique/analyse du problème à résoudre ;
- programme dans lequel s'insère le projet ;
- projets similaires en cours ou en préparation ;
- raisons du choix du bailleur spécifique.

1.7. **Groupe cibles** : Il s'agit d'indiquer les bénéficiaires directs ; leur mode de participation (s'il y a lieu).

## 1.8. Objectifs

- **Objectif spécifique** : Définir l'objectif spécifique à atteindre par le projet
- **Objectifs immédiats.**

## 1.9. Stratégies

### 1.10 Résultats attendus

Enumérer tous les résultats quantitatifs et qualitatifs nécessaires pour atteindre l'objectif spécifique du projet.

Indiquer le taux de rentabilité attendu de la mise en oeuvre du projet.

### 1.11 Activités

Décrire pour chacun des résultats les activités nécessaires pour l'atteindre.

### 1.12 Effets attendus

Faire une description sommaire des effets du projet :

- Economiques
- Financiers (y compris les effets budgétaires et sur la balance de paiements )
- Sociaux( surtout influence sur la situation des femmes et des couches les plus pauvres).
- Environnementaux.

### 1 .13. Durée et calendrier d'exécution du projet :

Indiquer en mois la durée prévue pour la réalisation et la date prévue pour le démarrage du projet (mois, année.)

Faire un chronogramme des activités du projet.

## II- ELEMENTS FINANCIERS

### 2.1. COUT PREVISIONNEL DES REALISATIONS.

Indiquer par rubrique le coût exprimé en millions de FCFA

Rubriques	Total	Année 1	Année 2	Année 3
<b>FBCF (total) dont :</b>				
- études et recherches				
- G Civil- infrastructures				
- Equipements				
- Frais de fonctionnement				
- Formation				
- Autres (à préciser)				
<b>Total</b>				

**NB** :

**FCBF** : Formation Brute de Capital Fixe

- Génie civil et infrastructures ; Il s'agit de tous les travaux de génie-civil de construction d'infrastructures et de bâtiment.
- Frais de fonctionnement : il s'agit des frais de fonctionnement liés à l'investissement et des dépenses de personnel.

## 2.2. FINANCEMENT INTERIEUR (en millions de FCFA)

Spécifier les sources de financement, le montant et sa répartition par année )

Sources	Année 1	Année 2	Année 3	Montant total
- Budget d'Etat (BE)				
- Autofinancement				
- Populations				
- Divers				
<b>Total</b>				

## 2.3. FINANCEMENT EXTERIEUR (en millions de FCFA )

Spécifier les sources, la nature (Prêt, subventions),préciser les montants et les conditions du financement sollicité.

Organisme de financement	Nature du financement	Montant du financement	Conditions de remboursement pour les prêts	
			Taux d'intérêt %	Différé
<b>Total</b>				

## 2.4 : PROGRAMMATION DES CHARGES RECURRENTES (montant en millions de FCFA)

Charges récurrentes et mode de prise en charge : indiquer le montant prévisionnel des charges récurrentes et leur mode prévu de financement.

### a)-Nature des charges récurrentes.

Indiquer la nature des charges récurrentes.

Nature	Années			Total
	Année 1	Année 2	Année 3	
Personnel				
Fonctionnement				
Divers				
Total				

### b)- Mode de financement des charges récurrentes

Sources	Années			Total
	Année 1	Année 2	Année 3	
Budget d'Etat				
Populations				
Divers				
Total				

### **III- LES DOCUMENTS A JOINDRE EVENTUELLEMENT**

- **Etudes préliminaires ;**
- **Note technique ;**
- **Etudes de faisabilité ;**
- **Rapport d'évaluation ;**
- **Compte d'exploitation prévisionnelle détaillée pour les projets productifs.**

## **PARTIE 2**

# **LA PROGRAMMATION DES INVESTISSEMENTS PUBLICS AU MALI.**

# **Chapitre 1 : Principes de base de la programmation des investissements publics au Mali.**

## **1-1. Le concept et les objectifs.**

C'est le processus de mise au point d'un programme d'investissement public et des modalités de sa prise en charge financière. Ceci s'opère :

- ) **Au niveau national** par la mise en commun de projets sectoriels identifiés par les ministères techniques. Les projets sont choisis selon des critères de sélection établis au préalable (cf. chapitre 2 sous chapitre 2-3). Le processus conduit à la mise au point du **Programme Triennal d'Investissement (PTI)** et du **Budget Spécial d'Investissement (BSI)**
- ) **Au niveau régional** par la mise en commun des projets régionaux identifiés par les services techniques déconcentrés en rapport avec les communautés bénéficiaires. Le processus conduit à la mise au point d'un **programme régional de développement** renfermant l'ensemble des projets/programmes à exécuter à ce niveau.

## **1-2 : Les étapes.**

### ) **Niveau National.**

Il faut distinguer trois étapes de programmation :

- **Une programmation intra-sectorielle** qui est une mise en commun des projets/programmes d'un même secteur.
- **Une programmation trans-sectorielle** qui est la mise en commun des projets/programmes de l'ensemble des secteurs. conduisant au PTI et au BSI.
- **L'intégration dans le PTI et le BSI** des projets régionaux à coûts importants (supérieur ou égal à 500 millions FCFA)

La synthèse de l'ensemble des propositions (niveaux national et régional) devra permettre une meilleure articulation/intégration des programmes régionaux de développement dans le PTI.

## ) **Niveau Régional.**

Le programme régional est élaboré en deux temps :

- Un premier temps de programmation intra sectorielle réalisée au sein des Directions régionales des secteurs ;
- Un second temps de programmation trans-sectorielle réalisée par la DRPS et conduisant au programme régional.

Le programme régional est adopté par l'assemblée régionale et transmis à la DNP pour son intégration/articulation dans le PTI/BSI.

### **1-3: Le processus et les acteurs impliqués.**

#### ) **Niveau National.**

##### ➤ **La programmation intra-sectorielle.**

Cette programmation qui est effectuée au niveau du ministère sectoriel est pilotée par la CPS, ou à défaut par une structure équivalente. Elle implique en priorité les directions techniques et concerne les projets qui sont au stade de la préparation/formulation ou de l'évaluation.

##### ➤ **La programmation trans-sectorielle.**

Cette programmation qui est relative à la conception du PTI et du BSI s'effectue en deux étapes :

- Une première étape d'arbitrage technique préliminaire au cours duquel à partir des programmes sectoriels mis à sa disposition par les CPS et les DAF, la DNP met au point une première esquisse de PTI ;
- Une seconde étape qui concerne les arbitrages budgétaires classiques.

##### ➤ **L'intégration au PTI et au BSI des programmes régionaux.**

Il s'agit de la répartition spatiale des investissements. Dans son cadre, les programmes régionaux élaborés sous l'égide des DRPS sont acheminés à la DNP qui les intègre au PTI et au BSI.

Le processus s'effectue en deux étapes :

- Une première étape d'analyse des programmes envoyés par les DRPS réalisée par la DNP ; il s'agit en fait du passage en revue des projets régionaux dans le cadre d'une première sélection ;
- Une seconde étape d'arbitrage qui consiste à procéder au choix des projets selon les critères d'opportunité et de priorité du financement en rapport avec les représentants des régions (Assemblée régionale, DRPS etc.)

### ) **Niveau Régional**

#### ➤ **La programmation intra-sectorielle**

Elle est réalisée au sein des DRS.

#### ➤ **La mise au point du programme régional**

Elle est réalisée par la DRPS avec l'implication des services techniques déconcentrés.

#### ➤ **La validation/adoption du programme régional**

Elle est effectuée par l'Assemblée Régionale réunie en session spéciale.

## **1-4. Rôles et responsabilités des intervenants**

### ) **Niveau National**

#### ➤ **La programmation intra-sectorielle**

✓ **Les CPS /DAF** pilotent le processus. A ce titre :

- Centralisent les rapports d'évaluation et/ou les données sur les projets/programmes ;
- Constituent la base de données sur les projets/programmes évalués ;
- Organisent les cadres de concertation pour la programmation ;
- Soumettent à la DNP le programme intra-sectoriel.

✓ **Les DTSS :**

- Mettent à la disposition des CPS/DAF les informations sur les projets/programmes évalués ;
- Participent aux cadres de concertation pour la programmation.

➤ **La programmation trans-sectorielle.**

✓ **La DNP :**

- Centralise les rapports d'évaluation et/ou les informations sur les projets/ programmes ;
- Alimente la base de données sur les projets/programmes évalués ;
- Applique les critères de sélection aux projets/programmes soumis ;
- Organise les journées d'arbitrage technique préliminaire ;
- Réalise les arbitrages budgétaires classiques.

✓ **Les CPS /DAF :**

- Transmettent à la DNP les rapports d'évaluation et/ou les informations sur les projets/programmes ;
- Transfèrent à la DNP la base de données sur les projets/programmes évalués ;
- Participent aux journées d'arbitrage technique préliminaire ;
- Assistent aux arbitrages budgétaires.

Concernant la programmation des projets/programmes des collectivités territoriales les rôles spécifiques suivants sont joués par :

✓ **La DNCT** qui :

- Approuve les plans et programmes d'aménagement du territoire ;
- Harmonise les programmes des collectivités territoriales ;
- Organise et impulse l'appui aux collectivités territoriales.

- ✓ **L'ANICT** qui en concertation avec les ministères techniques compétents :
  - Définit et actualise la liste des investissements éligibles à son financement ;
  - Etablit les normes applicables pour la conception des équipements financés par elle ;
  - Participe à la définition des critères d'évaluation des différentes catégories d'investissements.

## ) Niveau Régional

Le rôle central de la programmation est joué par l'assemblée régionale qui commet à cet effet les DRS et la DRPS. Cette dernière assure la centralisation des rapports d'évaluation et tient la base de données des projets/programmes évalués pour le compte de l'assemblée régionale.

### **1-5. Les outils et supports**

A tout les niveaux, les rapports d'évaluation des projets/programmes, les bases de données sur les projets/programmes, le répertoire national des projets, les critères de sélection et la grille d'évaluation et de pondération des critères sont les outils et supports de programmation.

### **1-6. Les cadres de concertation**

#### ) Niveau National

##### ➤ **La programmation intra-sectorielle**

Un cadre de concertation regroupant l'ensemble des directions techniques sectorielles est convoqué une fois par an sous la responsabilité de la CPS. Ce cadre de concertation est un arbitrage technique qui présélectionne les projets ayant atteint un stade assez avancé dans leur cycle et qui pourront être inscrits au PTI et au BSI. Ce cadre de concertation est un cadre de préparation des arbitrages organisé par la DNP.

##### ➤ **La programmation trans-sectorielle**

Les cadres de concertation sont les réunions d'arbitrage organisées une fois par an sous l'égide de la DNP et regroupant les CPS, les DAF,

la DNB, la DNCF la DNTCP, la DGDP, la DCI, la DGMP, les gestionnaires de projet.

➤ **L'intégration au PTI et au BSI des programmes régionaux**

L'arbitrage au sein des projets régionaux est effectué lors d'un cadre de concertation annuel dirigé par la DNP et regroupant les DRPS et les représentants des régions.

) **Niveau Régional**

Il concerne un cadre de concertation annuel regroupant les représentants des régions les DRS, l'assemblée régionale et la DRPS.

**Tableau 1 : Mécanismes et cadres de concertation du système de programmation**

Niveaux	Mécanismes	Cadres de concertation		Produits	Respon- sables
		Périodicité	Structures concernées		
National	<b>Programmation intra - sectorielle :</b> Mise en commun des projets/programmes sous sectoriels	1 fois / an	) DTSS	Programmes sectoriels	CPS
	<b>Programmation trans - sectorielle :</b> Mise en commun de l'ensemble des projets/programmes sectoriels sous l'autorité de la DNP	1 fois / an	) DNP ) CPS ) DAF ) DNB ) DNTCP ) DNCT ) PTF ) DNCF ) DCI ) DGDP ) Gestionnaires des projets	PTI BSI	DNP
	<b><u>Intégration des projets régionaux aux PTI et BSI</u></b>	1 fois / an	) DNP ) DRPS ) Régions	PTI et BSI élargis aux projets régionaux	DNP
Régional	<b>Programmation intra – sectorielle.</b> Mise en commun des projets/programmes sous sectoriels	1 fois / an	) DRS	Programmes sectoriels régionaux	DRPS
	<b>Programmation trans. – sectorielle.</b> Mise en commun de l'ensemble des projets sectoriels	1 fois / an	) DRPS ) DRS ) PTF ) AR	Programme régional	HCR

## **Chapitre 2 : La sélection pour la programmation des investissements publics**

### **2-1. L'objectif**

Le processus de sélection vise l'identification des projets/programmes pouvant être inscrits dans le PTI ou le programme régional. Un tel besoin découle du fait qu'un projet n'est programmable que lorsqu'il a atteint au moins le stade de préparation/formulation dans son cycle de gestion.

### **2-2. Les étapes**

#### **) Niveau National**

La sélection s'opère en deux étapes :

- Une étape de présélection au niveau des DAF et CPS qui éliminera aussitôt tous les projets mal formulés ou ne disposant pas de rapport d'étude de faisabilité,
- Une étape de sélection finale au sein de la DNP selon les critères prédéfinis

#### **) Niveau Régional.**

La sélection s'opère également en deux étapes :

- Une étape de présélection au niveau des DRS et de PTF qui éliminera aussitôt tous les projets mal formulés ou ne disposant pas de rapport d'étude de faisabilité,
- Une étape de sélection finale au sein de la DRPS selon les critères prédéfinis

## 2-3. Les critères

### ▪ Niveau National

Il faut distinguer : (1) les critères préalables, (2) les critères de base, (3) les critères complémentaires, (4) les critères d'inscription au BSI .

#### ❖ Critères préalables.

Les deux critères utilisés à savoir l'existence d'étude de faisabilité et la bonne formulation, sont des conditions sine-qua non pour que le projet puisse susciter un intérêt en vue de sa programmation.

Tout projet ayant atteint l'étape de programmation est supposé avoir franchi les étapes antérieures d'identification et préparation/formulation et d'évaluation. Le projet a une référence sûre et dispose d'un rapport d'évaluation. Il est donc fait en sorte que tout projet soumis à la programmation soit impérativement un projet qui dispose d'un rapport de faisabilité bien formulé. Le projet doit par ailleurs être en conformité avec le CSLP et les politiques sectorielles

#### ❖ Critères de base

##### ) Adéquation aux axes prioritaires d'intervention

Les services techniques veilleront à ce que les projets s'inscrivent dans leurs objectifs sectoriels et au niveau central, l'analyse se fera du point de vue de sa capacité à contribuer à l'atteinte des objectifs globaux à moyen terme définis par le CSLP.

##### ) Taux de Valeur Ajoutée

Pour les projets productifs cet indicateur est extrêmement important car il permet une analyse pertinente de l'effet direct de tout projet. L'avantage d'être un indicateur effectivement pris en charge par presque toutes les méthodologies d'évaluation actuellement appliquées au Mali, facilite son utilisation dans ces conditions

## ) **L'impact sur le service de la dette**

Afin de pouvoir poursuivre l'application de sa stratégie de développement, le Mali a besoin de ressources extérieures capables de contenir le faible niveau de la valeur ajoutée créée par les efforts internes. Ceci amène donc le pays à être pour le moment toujours à la recherche de dons et de prêts concessionnels. Pourtant, l'Etat est en même temps contraint de mener une politique de gestion prudente de la dette extérieure en faisant en sorte que le volume des nouveaux prêts ne soit en hausse et que l'aide extérieure soit dominée plutôt par les dons.

Il est tout à fait évident que le programme d'investissement public doit aboutir globalement à des conditions de financement supportables par l'Etat afin que ce dernier ne soit pas amené à faire des arbitrages difficiles entre honorer les échéances de dette publique et assurer le fonctionnement normal des services publics. C'est pourquoi la capacité des projets programmés à contribuer à une réduction du niveau de la dette est extrêmement importante comme critère de sélection.

## ) **Taux de financement sur ressources intérieures.**

Sur le plan macro-économique, l'augmentation du niveau d'implication des ressources internes dans la création de la valeur est un facteur important d'équilibre. Plus la part des ressources internes dans le financement des projets est élevée, plus la souveraineté est garantie et plus le pays évolue vers une économie forte et indépendante.

Le taux de financement sur ressources intérieures est déterminé en faisant le rapport entre le volume de la contribution intérieure dans la réalisation du projet et le coût total du projet.

## ) **Impacts sur la diminution du niveau de la pauvreté.**

Les investissements publics ont comme objectif essentiel l'amélioration des conditions de vie des populations, de ce fait les projets doivent être à mesure de contribuer à une diminution du niveau de la pauvreté.

Les impacts sont mesurés à travers les effets du projet sur les principaux indicateurs de la pauvreté définie dans le CSLP.

## **) Nombre d'emplois créés**

Cet indicateur reste d'actualité au regard du contexte malien dominé par une crise aiguë dans le domaine de l'emploi. La sélection attachera plus d'importance aux projets qui offrent le plus d'opportunité en terme d'emploi créé

### **❖ Critères complémentaires**

## **) Effets sur l'environnement**

Compte tenu des stratégies et politiques actuelles en cours en matière d'environnement, cet indicateur est d'actualité. Pour chaque projet et aux fins de comparaison on pourra chercher à déterminer comment le projet affectera l'environnement physique, social, économique et culturel de manière à privilégier les projets moins nuisibles sur ces plans.

## **) Effets sur la réhabilitation (pour les projets sociaux)**

Le projet social ayant pour objet de résoudre un problème social, il est important d'appréhender et d'apprécier comment l'investissement en vu contribue à réhabiliter les déséquilibres sociaux constatés. Les effets sur la réhabilitation sont observés à travers le degré de renouvellement des infrastructures par le projet.

## **) Effets intégrateur et réducteur de disparité du projet (multi-régionalisme).**

Ils constituent le degré de couverture territoriale du projet (nombre de régions couvertes) et la capacité à couvrir de façon équilibrée ce domaine territorial.

### **❖ Critère d'inscription au BSI (budgétisation)**

## **) La disponibilité du financement**

La sélection devra privilégier les projets qui auront franchi des étapes importantes dans leurs processus de financement (convention signée, mise en vigueur, appel d'offre lancé etc.)

## ) **Le caractère prioritaire des projets à contrepartie nationale**

Dans l'inscription des projets/programme au BSI, ceux exigeant une contre partie malienne au financement extérieur doivent être prioritaires par rapport aux autres, car ils constituent des engagements que le Mali doit honorer vis à vis de ses partenaires au développement.

## ) **L'évaluation et la prise en charge des coûts récurrents**

Il s'agit de s'assurer de l'évaluation des charges récurrentes et des possibilités de leur prise en charge.

### ▪ **Niveau régional**

Les critères sont les mêmes qu'au niveau national sauf que le critère d'inscription au BSI est remplacé par le critère de budgétisation.

### **Remarque :**

Pour les besoins de comparaison des projets/programmes en vue d'une sélection objective, un système de pondération des critères est utilisé. A cet effet une grille de pondération à usage interne existe au sein de la DNP.

## **ANNEXES**

- 1- Fiche de suivi et de prévision des projets programmables
- 2- Grille d'évaluation et de pondération des critères de programmation et de budgétisation des projets d'investissements publics au Mali



## 2- Situation et projection du financement national (en million de Francs CFA)

SOURCE DE FINANCEMENT	MONTANT		BUDGETISES N	BUDGETISABLES		
	DECAIS	REALISA An N-1		An N+1	An N+2	An N+3
A0 BUDGET DE L'ETAT						
A1 BUDGET D'EQUIPEMENT						
A2 FONDS DEVE .REG.LOCAL (FDRL)						
A3 PPTE						
Bo AUTOFINANCEMENT						
Co AUTRES						
Do TOTAL						

## 2- Suivi et prévision des dépenses totales (en million de FCFA)

NATURE DES DEPENSES	REALIS an N-1 FINANCEMENT			ESTIMAT° an N FINANCEMENT			PREVIS° an N+1 FINANCEMENT			PREVIS° an N+2 FINANCEMENT			PREVIS° an N+3 FINANCEMENT		
	TOT	EX T	INT	TOT	EX T	INT	TOT	EX T	INT	TOT	EX T	INT	TOT	EX T	INT
A0 EN CAPITAL															
A1 CONST. TERRAIN															
A 2- EQUIP.MA TERI															
A3 ETUDES															
Bo PERSONN EL															
B1 LOCAL															
B2 ASSIST. TECH															
B3 FORMATI ON															
C0 AUTRES															

#### **4- Renseignements administratifs**

A. Nom et prénom :

B. Fonction :

C. Adresse :

D. Date :

**Observations et remarques :**

## ANNEXE 2

Primature  
-----

Ministère Délégué Chargé du Plan  
-----

Direction Nationale de la Planification

République du Mali

Un Peuple-Un But-Une Foi

**Grille d'Evaluation et de pondération  
des critères de programmation/budgétisation  
des projets d'investissements publics au Mali**

**Intitulé du Projet :**

**Ministère/service/gestionnaire :**

**Secteur/sous secteur/axe stratégique :**

**Coût total du projet (en millions de francs cfa) :**

N°	Types & intitulés des critères		Méthode d'évaluation			Observation (justifiant les notations)
	Types	Intitulés	Notations (-2 ; -1 ; 0 ; +1 ; +2)	Facteurs de pondération	Résultats obtenus	
1	Critères préalables	1.1 Existence d'étude de faisabilité 1.2 Bonne formulation du projet		3,00  3,00	0  0	
2	Critères de bases	2.1 Conformité avec les axes du CSLP 2.2 TVA/TRI/TRE (selon les cas) 2.3 Impact sur la diminution du niveau de la pauvreté 2.4 Nombre d'emplois créés 2.5 Taux de financement intérieur 2.6 Impact sur le service de la dette		2,50 2,50 2,50 2,50 2,50 2,50	0  0 0 0 0	
3	Critères complémentaires	3-1 Effet sur l'environnement(+ ou -) 3-2 Effet sur la réhabilitation sociale 3-3 Effets intégrateurs et réducteurs des disparités inter-régionales		1,5 1,5 1,5	0 0 0	
4	Critères de budgétisation	4-1 Disponibilité du financement 4-2 Contrepartie nationale(prioritaire) 4-3 Prise en charge des coûts récurrents		1,00 1,00 1,00	0 0 0	
-	-	Ensemble des critères	-	-	0	

**NB :** (1) Un projet qui ne dispose pas d'étude de faisabilité ou de document de formulation ne doit même pas être soumis à la grille d'évaluation.

(2) Un score minimum de trente(30) points est nécessaire pour qu'un projet/ programme soit inscrit dans le système PTI/BSI.

Date

Prénom

Fonction

Signature de l'Evaluateur

## **PARTIE 3**

### **Le Suivi-évaluation des investissements publics au Mali**

# **Chapitre 1 : Principes de base du suivi-évaluation des investissements publics au Mali**

## **1-1: Les objectifs**

Le suivi-évaluation des projets d'investissement est un élément déterminant dans la politique de développement économique et social car contribuant à une meilleure utilisation des ressources. Il vise à :

- Mieux organiser le processus d'évaluation, de programmation, de budgétisation et d'exécution des investissements publics ;
- Améliorer l'information de toutes les structures impliquées dans le processus d'exécution des projets ;
- Réajuster et actualiser chaque année le programme d'investissement ;
- Renforcer le contrôle d'exécution des projets ;
- Réduire les délais administratifs et les coûts financiers pour la mise en œuvre des projets.

## **1-2 : Le processus et les acteurs impliqués**

### **) Niveau national**

Le processus de suivi s'effectue sous deux formes :

#### **□ Un suivi technique**

Il est relatif au suivi de l'état d'exécution technique des projets inscrits au PTI (projets en cours d'exécution et projets en évolution dans leur cycle). Le processus implique la DNP, les DAF, les CPS, les DTSS et les structures de gestion des projets.

## □ **Un suivi financier**

Il est relatif au suivi de l'exécution financière des projets. Le processus implique la DNP et les services financiers dont la DNB, la DGDP, la DNTCP, la DNCF et la DNCT.

### ) **Niveau régional**

Le processus de suivi de l'exécution du programme régional et des projets qui, le constituent comporte également un suivi technique et un suivi financier.

#### □ **Suivi technique**

Il est assuré par un système de collecte et de circulation d'information entre la DRPS (jouant le rôle central), les DRS, les PTF et l'Assemblée Régionale.

#### □ **Suivi financier**

Il est réalisé à travers un système de collecte et de circulation d'informations entre la DRPS (jouant le rôle central), les Services financiers régionaux (DRB, DRT), les PTF et l'Assemblée Régionale.

## **1-3 : Les cadres de concertation**

### ) **Niveau national**

Dans le processus de suivi la DNP organise :

- **Pour le suivi technique**, un cadre de concertation semestriel (2 fois par an) qui regroupe les DAF et les CPS et qui passe en revue l'exécution des projets sectoriels ainsi que l'état d'évolution des nouveaux projets dans leur cycle.
- **Pour le suivi financier**, un cadre de concertation trimestriel (4 fois par an) regroupant l'ensemble des services financiers, les CPS/DAF et les DTSS pour discuter le rapport spécifique de suivi financier.

## ) Niveau régional

Dans le processus de suivi, la DRPS organise :

- **Pour le suivi technique**, un cadre de concertation semestriel regroupant l'ensemble des structures régionales impliquées dans la gestion des projets et qui passe en revue tous les projets régionaux en exécution ainsi que les nouveaux projets en évolution dans leur cycle.
- **Pour le suivi financier** un cadre de concertation trimestriel regroupant l'ensemble des services financiers régionaux et qui discute le rapport de suivi financier.

## **Chapitre 2 : Procédures de suivi-évaluation des investissements publics au Mali**

### **2-1 : Les outils et supports du suivi-évaluation des investissements publics au Mali**

Ils sont constitués par la fiche de suivi-évaluation des projets et la fiche de suivi trimestriel du BSI mises à la disposition des structures techniques. (cf. modèle annexes 1 et 2).

### **2-2 : Les rôles et responsabilités des intervenants dans le suivi-évaluation des investissements publics.**

#### **) Niveau national**

##### **□ Suivi technique.**

##### **➤ La DNP joue le rôle moteur. A ce titre elle :**

- Met à la disposition des CPS/DAF la fiche de suivi-évaluation des projets ;
- Centralise, traite et interprète les informations collectées par les DAF et les CPS ;
- Produit les rapports de suivi semestriel et annuel du PTI.
- Organise et exécute des visites de terrain dans les zones d'intervention des grands projets.

##### **➤ Les DAF et les CPS :**

- Collectent auprès des structures de gestion des projets à partir des outils mis à leur disposition par la DNP les informations sur l'exécution des projets et l'évolution des nouveaux projets dans leur cycle ;
- Mettent les informations collectées à la disposition de la DNP ;
- Participent aux cadres de concertation organisés par la DNP.

- Organisent et exécutent des visites de terrain dans les zones d'intervention des projets.
- **Les structures de gestion des projets** mettent à la disposition des CPS et des DAF les informations sur l'exécution des projets.
- **Suivi financier**
- **La DNP** joue le rôle central.

A ce titre, elle :

- Met à la disposition des CPS/DAF et des services financiers (chacun pour le type d'information qu'il peut détenir) les fiches de suivi trimestriel du BSI. ;
- Centralise, traite et analyse les informations collectées ;
- Produit le rapport spécifique de suivi du BSI qui est versé dans le rapport général de suivi évaluation (production trimestrielle, semestrielle et annuelle) ;
- Envoie aux services financiers le rapport de suivi trimestriel du BSI.
- **Les Services financiers** (DNB, DGDP, DNTCP DNCF ) ainsi que les CPS/DAF envoient régulièrement à la DNP les fiches remplies de suivi trimestriel des projets inscrits au BSI et participent aux cadres de concertation organisés par la DNP.
- **La DNCT** et **l'ANICT** suivent les concours financiers de l'Etat et les partenaires au développement aux collectivités territoriales et communiquent les informations à la DNP.

## ) Niveau régional

### □ **Suivi technique**

**La DRPS :**

- Met à la disposition des gestionnaires de projet et des DRS des outils de collecte d'information sur l'état d'exécution des projets ;
- Centralise, traite et interprète les informations collectées ;

- Produit les rapports de suivi semestriel et annuel du programme régional.
- Organise et exécute des visites de terrain dans les zones d'intervention des grands projets avec les acteurs impliqués.

➤ **Les DRS :**

- Collectent auprès des gestionnaires de projet et les PTF, les informations sur l'exécution des projets ;
- Participent aux cadres de concertation organisés par la DRPS ;
- Organisent et exécutent des visites de terrain dans les zones d'intervention des projets ;

➤ **Les PTF :**

- Vérifient que les investissements faisant l'objet d'une demande de financement répondent aux critères établis ;
- S'assurent de la validité des études ayant servi à élaborer le dossier de faisabilité et de veiller à la bonne exécution des travaux financés ;
- Assurent le suivi et le rapportage de l'état d'avancement des investissements ou d'utilisation d'infrastructures réalisées sur son financement ;
- Participent aux cadres de concertation organisés par la DRSP.

➤ **Les structures de gestion des projets :**

- Assurent le remplissage des fiches de suivi ;
- Se soumettent aux audits, aux missions de supervision et autres contrôles prévus par les accords de financement.
- Rendent compte aux partenaires extérieurs contribuant au financement de l'utilisation des fonds dont la gestion lui est confiée ;

- Tiennent à la disposition des partenaires les comptes financiers et compte rendus d'activités établis ;
- Tiennent une comptabilité permettant de rendre compte de l'utilisation des financements.

➤ **L'Assemblée Régionale :**

- Reçoit et apprécie les rapports de suivi-évaluation produits par les DRPS ;
- Participe aux cadres de concertation du suivi technique ;
- Elabore les mesures correctives nécessaires ;
- Suit la mise en œuvre des mesures correctives initiées ;
- Assure la diffusion des résultats du suivi technique des projets régionaux.

□ **Suivi financier**

➤ **La DRPS :**

- Met à la disposition des services financiers (chacun pour le type d'information qu'il peut détenir) des fiches de suivi trimestriel sur l'exécution financière des projets ;
- Centralise, traite et analyse les fiches de suivi trimestriel ;
- Produit le rapport de suivi financier qui est versé dans le rapport général de suivi évaluation (production trimestrielle, semestrielle et annuelle) ;
- Organise les cadres de concertation du suivi financier.

➤ **Les Services financiers (DRB, DRTCP, DRCF) :** Envoyent régulièrement à la DRPS les fiches de suivi trimestriel des projets inscrits au programme régional et participent aux cadres de concertation trimestrielle organisés par la DRPS.

➤ **Les PTF :**

- Préparent et envoient régulièrement à la DRPS les rapports financiers d'exécution des projets ;

- Participent aux cadres de concertation trimestrielle organisés par la DRPS ;

➤ **L'Assemblée Régionale :**

- Reçoit et apprécie les rapports de suivi financier ;
- Participe aux cadres de concertation du suivi financier ;
- Elabore les mesures correctives nécessaires ;
- Assure le suivi de la mise en œuvre des mesures ;
- Assure la diffusion des résultats du suivi financier des projets régionaux.

**Tableau 2 : Mécanismes et cadres de concertation du système de suivi.**

Niveaux	Forme de suivi	Mécanismes	Cadre de concertation		Produit	Responsable
			Périodicité	Structures concernées		
National	Technique	<ul style="list-style-type: none"> <li>) Suivi semestriel de l'exécution des projets.</li> <li>) Discussions des indicateurs d'exécution des projets.</li> </ul>	2 fois / an	<ul style="list-style-type: none"> <li>) DNP</li> <li>) DAF</li> <li>) CPS</li> </ul>	Rapports semestriels de suivi technique	DNP
	Financier	<ul style="list-style-type: none"> <li>) Suivi trimestriel de l'exécution du BSI.</li> <li>) Discussion des paramètres financiers d'exécution des projets</li> </ul>	4 fois / an	<ul style="list-style-type: none"> <li>) DNP</li> <li>) DNB</li> <li>) DGDP</li> <li>) DNTCP</li> <li>) CPS</li> <li>) DAF</li> </ul>	Rapports trimestriels de suivi financier	DNP
Régional	Technique	<ul style="list-style-type: none"> <li>) Suivi semestriel de l'exécution des projets</li> <li>) Discussion des indicateurs d'exécution des projets</li> </ul>	2 fois / an	<ul style="list-style-type: none"> <li>) DRPS</li> <li>) DRS</li> <li>) PTF</li> <li>) Opérateurs privés</li> <li>) AR</li> </ul>	Rapports semestriels de suivi physique	DRPS/AR
	Financier	Suivi trimestriel de l'exécution financière des projets en exécution.	4 fois / an	<ul style="list-style-type: none"> <li>) DRPS</li> <li>) PTF</li> <li>) Services financiers régionaux</li> <li>) AR</li> </ul>	Rapports trimestriels de suivi financier	DRPS/AR

## **ANNEXES**

1- Fiche de suivi-évaluation des projets

2- Fiche de suivi trimestriel du BSI.

# ANNEXE 1 : FICHE DE SUIVI-EVALUATION DES PROJETS

## I. IDENTIFICATION/DESCRIPTION DU PROJET

- 1.1 Intitulé du Projet :
- 1.2 Département de tutelle :
- 1.3 Organisme d'Exécution :
- 1.4 Nom et Adresse du Responsable du Projet :
- 1.5 Objectif du Projet :
- 1.6 Localisation ( Région/ Cercle/Commune) :
- 1.7 Secteur et Sous- Secteur :
- 1.8 Durée de Vie du Projet (Début/Fin) :
- 1.9 Coût Total du Projet :
- en Devises :.....
  - En Millions de F CFA :.....
- 1.10 Principaux Bailleurs de Fonds (préciser l'apport de chacun en Millions de F CFA et en % du coût Total).
- 1.11 Nature du Financement (en Millions de F CFA) :
- Prêts : .....
  - Subventions (ou Dons) : .....

## II. ETAT D'AVANCEMENT DU PROJET

- 2.1 Dates d'Approbation..... de Signature :.... D'Entrée en Vigueur : .....
- 2.2 Processus de Passation des Marchés :
- 2.3 Situation d'Exécution des Réalisations Physiques :
- 2.4 Situation d'Exécution Financière :

( en Millions de F CFA )

	Financement intérieur	Financement extérieur	Total	Taux ( en % )
Financement Acquis				//
Total des Décomptes émis				
Décaissements Cumulés				

### **III – DIFFICULTES MAJEURES RENCONTREES ET SOLUTIONS PROPOSEES**

<b>N° Ordre</b>	<b>Difficultés rencontrées</b>	<b>Solutions envisagées</b>	<b>Délai d'exécution</b>	<b>Structures responsables</b>
1				
2				
3				
...				
...				
...				
...				
...				
...				
...				
N				

**Date**

**Prénom et Nom**

**Fonction**

**Signature**

## ANNEXE 2

### **FICHE DE SUIVI TRIMESTRIEL DU BSI**

<b>PROJET :</b>	
<b>GESTIONNAIRE :</b>	
<b>SECTEUR :</b>	<b>SOUS- SECTEUR :</b>
<b>COUT TOTAL</b>	<b>ETAT DE FINANCEMENT :</b>

#### **FINANCEMENT EXTERIEUR (en millions de FCFA )**

BAILLEUR DE FONDS	CODE OFFICIEL DE L'ACCORD	ANNEE SIGNATURE	NUMERO RNA	NATURE	MONTANT DE L'ACCORD	BSI	CUMUL* DEPENSES	REALISATIONS DU TRIMESTRE
<b>TOTAL</b>								

) Dépenses effectuées aux trimestres précédents de l'exercice en cours

Source : Répertoire National des projets (RNP) DNP

## FINANCEMENT NATIONAL (en millions de FCFA )

Source de financement	BSI an N	Cumul dépenses	Réalisations du trimestre
A0 Budget de l'état			
A1 Budget d'équipement			
A2 FDRL			
A3 Exonération			
B0 Autofinancement			
C0 Autres			
D0 Total			

## DEPENSES TOTALES (en millions de FCFA)

Nature des dépenses	Prévision an N		Réalisation du trimestre	
	Fin ext.	Fin int.	Fin ext.	Fin int.
A0 Dépenses en capital				
A1 Constructions				
A2 Equipement/mat				
A3 Dépenses préliminaires				
B0- Dépenses en personnel				
B1. Local				
B2 Assistance technique				
B3- Formation				
C0 Autres dépenses				
D0 Total				

Date                      Nom                      Fonction                      Signature du responsable  
 ayant rempli la fiche

## **PARTIE 4**

### **Le Système d'information de la programmation et du suivi-évaluation des investissements publics.**

# **CHAPITRE 1 : Présentation du système d'informations de la programmation et du suivi des investissements publics au Mali.**

## **1-1 : Objectif**

Le système de programmation basé sur le principe du PTI et du BSI implique la mise en place d'un système d'information capable de drainer toutes les données nécessaires à la conception de ces documents. Le système implique par ailleurs un ensemble d'acteurs qui par une conjugaison des actions animent le processus d'élaboration du PTI et du BSI.

## **1-2 : La typologie des informations à collecter et les sources**

Deux types d'informations sont nécessaires pour l'élaboration du PTI et du BSI, il s'agit :

### **❖ *Des informations relatives aux paramètres techniques des projets.***

Ces informations sont : (1) les objectifs, (2) la localisation, (3) le secteur/sous secteur, (4) les composantes, (5) la prévision des réalisations physiques.

Les indicateurs de performance sont disponibles au sein des directions techniques des sous-secteurs, qui sont en rapport avec les structures de gestion des projets. Ces directions mettent les données à la disposition des services techniques intermédiaires (DAF et CPS), qui les transmettent à la DNP.

### **❖ *Des informations relatives au financement des projets.***

Ces informations sont (1) les parts d'engagement financier des partenaires au développement et de l'Etat malien, (2) les modalités du financement extérieur, (3) le niveau de décaissement et les niveaux d'exécution par nature de dépense, (4) les reliquats de financements existants. Elles peuvent être collectées auprès des services financiers impliqués (DNB, DGDP, DNTCP), et des agences d'aide.

## **1-3 : Les outils et supports de collecte des informations**

### **) Niveau National**

Trois outils complémentaires élaborés par la DNP sont utilisés :

- La fiche descriptive de projet (cf. annexe) qui prend en charge l'ensemble des informations générales sur le projet (informations relative aux paramètres techniques des projets).
- La fiche de suivi et de prévision des projets programmables.
- La fiche de suivi trimestriel du BSI.

Les deux premières fiches servent à collecter les informations nécessaires à la programmation - budgétisation des investissements publics. La troisième fiche est destinée à la collecte des données sur le suivi financier des projets d'investissement.

Les bases de données sur les projets nationaux : Répertoire National des Projets (RNP) et Répertoire National des Accords (RNA) constituent les supports à ces outils qui sont gérés par une application informatique unique.

### **) Niveau régional.**

A l'instar du niveau national, trois outils complémentaires élaborés par la DRPS sont utilisés :

- la fiche descriptive de projet (cf. annexe) ;
- la fiche de suivi et de prévision des projets programmables ;
- la fiche de suivi trimestriel des projet du « BSI régional ».

La base de données sur les projets régionaux : Répertoire des Projets Régionaux (RPR) et la carte d'implantation des ONG et partenaires locaux dans la région constituent les supports à ces outils.

## **1-4 : Les produits du système**

### **) Niveau National**

Ils sont :

- Les documents définitifs de PTI et BSI soumis à l'approbation de la session budgétaire et des différentes instances de planification après approbation par les partenaires au développement et les ministères techniques ;
- Les rapports (trimestriels, semestriels et annuel) de suivi technique et financier des projets en exécution inscrits au PTI/BSI ;
- Le bilan définitif du BSI.

### **) Niveau régional**

Ils sont :

- Le document de programme régional de développement soumis à l'approbation de l'Assemblée Régionale et du Haut Commissariat de la région ;
- Les rapports (trimestriels, semestriels et annuel) de suivi technique et financier des projets régionaux en exécution et inscrits dans le programme régional.

## **Chapitre 2 : Les procédures et les rôles des différents intervenants dans la collecte, le traitement, l'analyse, l'approbation et la diffusion des informations.**

### **2-1 : La Collecte des informations**

#### **) Niveau National.**

##### **▪ Pour le suivi technique.**

Les structures impliquées sont : la DNP, les DAF, les CPS, les DTSS et les structures de gestion des projets.

##### **➤ La DNP :**

- Elabore et transmet aux DAF et CPS les fiches de collecte d'information (fiches descriptives et fiche de suivi et de prévision des projets programmables) ;
- Centralise en retour les fiches remplies par ces structures ;

##### **➤ Les CPS/DAF :**

- Réceptionnent les fiches envoyées par la DNP ;
- Envoyent les fiches au niveau des DTSS qui les remplissent avec les structures de gestion des projets ;
- Centralisent en retour les fiches remplies ;
- Envoyent les fiches remplies à la DNP.

➤ **Les DTSS :**

- Réceptionnent les fiches envoyées par les DAF et les CPS. ;
- Remplissent ces fiches et les renvoient aux DAF et CPS.

➤ **Les Structures de gestion des projets :**

- Réceptionnent les fiches envoyées par les DAF et les CPS et /ou les DTSS ;
- Remplissent ces fiches et les renvoient aux DAF et CPS et/ou les DTSS.

▪ **Pour le suivi financier**

Les structures impliquées sont : la DNP, les DAF les services financiers (DNB, DGDP, DNTCP) ,la DNCT et les partenaires au développement.

➤ **La DNP :**

- Elabore et transmet les fiches de suivi trimestriel des projets inscrits au BSI ;
- Centralise en retour les fiches remplies par les différentes structures.

➤ **Les Services financiers (DNB, DGDP, DNTCP) :** remplissent chacun en ce qui le concerne les fiches de suivi trimestriel des projets inscrits au BSI qu'ils renvoient à la DNP.

➤ **La DNCT :** met en place un dispositif de collecte des informations sur concours financiers des ONG aux collectivités territoriales.

➤ **Les partenaires au développement :** fournissent les données permettant la vérification et la validation des données collectées ou recueillies.

) **Niveau Régional**

▪ **Pour le programme régional et son suivi technique**

➤ **La DRPS :**élabore et transmet aux DRS et à l'antenne régionale de l'ANICT les fiches de collecte d'information (fiches descriptives et fiche de suivi et de prévision des projets programmables.)

## ➤ **Les DRS**

Ces structures remplissent ces fiches et les renvoient à la DRPS.

➤ **L'antenne régionale de l'ANICT** : envoie aux DRS les données sur les projets.

### ▪ **Pour le suivi financier**

La DRPS transmet aux services financiers régionaux (DRB et DRTCP) et à l'antenne régionale de l'ANICT les fiches de suivi trimestriel des projets en exécution qui les remplissent et les renvoient en retour.

## **2-2 : Le traitement et l'analyse des informations.**

### **) Niveau National**

A partir des fiches centralisées, la DNP procède à une présélection des projets programmables au PTI et ceux à inscrire au B.S.I.

Ensuite sur la base du calendrier des réunions de concertation et d'arbitrage elle procède à la validation des informations collectées.

Elle traite et analyse les programmes régionaux envoyés par les DRPS dans le cadre de leur prise en compte dans le PTI et le B S I.

La DNP assure par ailleurs le traitement informatique qui s'opère à travers la saisie des informations collectées et préalablement vérifiées et contrôlées.

Ce traitement informatique conduit à la possibilité de sortie d'états détaillés et agrégés par sous-secteur, secteur, département ministériel, les sources de financement et par région.

Ces états servent plus tard de base pour la mise au point des prévisions du prochain P.T.I/BSI et des bilans d'exécution antérieurs et des estimations du budget de l'année en cours.

## ) Niveau régional

A partir des fiches centralisées la DRPS réalise une présélection des projets programmables dans le programme régional. Elle met au point un premier projet de programme qui est soumis aux différents intervenants lors du cadre de concertation pour la programmation trans-sectorielle. La DPPS assure par la suite le traitement informatique par la saisie des données collectées et préalablement vérifiées et contrôlées.

### **2-3 : L'approbation et la diffusion des informations**

## ) Niveau National

Dans un premier temps, des états de sortie issus du traitement informatique sont mis à la disposition des ministères techniques et des partenaires au développement afin qu'ils puissent réagir sur leur contenu.

Dans un second temps la DNP procède à :

- ✓ la programmation budgétaire finale qui prend en compte
  - le cadrage macro- financier de l'avant-projet du PTI/BSI;
  - les réactions des ministères techniques et des partenaires au développement ;
  - les résultats du suivi trimestriel.
- ✓ la mise en forme des projets de document de PTI et de BSI qui concerne :
  - le commentaire des différents états de sortie ;
  - la justification des programmes et sous-programmes retenus et la programmation des projets les plus importants ;
  - la présentation des documents de projet de PTI et BSI aux partenaires au développement et aux instances nationales en vue de leur approbation ;
  - la réalisation des ajustements définitifs ;

- la présentation du projet définitif du PTI et du BSI en vue de son approbation par la session budgétaire et les différentes instances de planification.
- Publication et la diffusion des documents du PTI/BSI et du bilan.

## ) **Niveau régional**

La DRPS met à la disposition des DRS et de l'antenne régionale de l'ANICT les états de sortie issus du traitement informatique afin qu'elles réagissent. Ensuite, elle effectue la programmation définitive qui conduit à l'élaboration du programme régional soumis à l'approbation de l'Assemblée Régionale et sa transmission à la DNP en vue de l'intégration/articulation avec le niveau national.

**L'antenne régionale de l'ANICT** : tient à la disposition des collectivités territoriale les informations sur :

- la répartition de l'enveloppe régionale entre collectivités ;
- la détermination des droits de tirage initial de chaque collectivité ;
- les modalités d'octroi des droits de tirage supplémentaires ;
- la liste « positive indicative » des investissements faisant l'objet d'étude de faisabilité simplifiées et normalisées.

## **ANNEXE**

Fiche descriptive de projet.

## **FICHE DESCRIPTIVE DE PROJET**

### **1- RENSEIGNEMENTS SIGNALÉTIQUES**

<b>A. PROJET :</b>		
<b>B. GESTIONNAIRE :</b>	<b>MINISTÈRE :</b>	
<b>SCE :</b>		
<b>C. SECTEUR :</b>	<b>D . SOUS- SECTEUR :</b>	
<b>E. ENVERGURE :</b>	<b>F .NATURE :</b>	
<b>G. COUT TOTAL (en millions CFA) :</b>	<b>H. DUREE</b>	
<b>TOTAL (en années) :</b>		
<b>I.DATE D'ESTIMATION DE COUT TOTAL :</b>		
<b>J. ETAT DE FINANCEMENT :</b>		
<b>K.PHASE DE REALISATION :</b>	<b>DEBUT :</b>	<b>FIN :</b>

### **2- LOCALISATION ADMINISTRATIVE DES ACTIVITES ET IMPACTS**

REGION		CERCLE		COMMUNE		REPARTITION DES IMPACTS		
CODE	LIBELLE	CODE	LIBELLE	CODE	LIBELLE	CODE	REGION	%
: --- :		: --- :		: --- :		1	KAYES	- :- :-
: --- :		: --- :		: --- :		2	KOULIKORO	- :- :-
: --- :		: --- :		: --- :		3	SIKASSO	- :- :-
: --- :		: --- :		: --- :		4	SEGOU	- :- :-
: --- :		: --- :		: --- :		5	MOPTI	- :- :-
: --- :		: --- :		: --- :		6	TOMBOUCTOU	- :- :-
: --- :		: --- :		: --- :		7	GAO	- :- :-
: --- :		: --- :		: --- :		8	KIDAL	- :- :-
						9	D. BAMAKO Ensemble Mali	- :- :-

### 3- CALENDRIER D'AVANCEMENT

PHASES /ETAPES	OBSER VES	PROBAB LES	PREVISIBLES		
	2001	2002	2003	2004	2005
<b>APHASE DE PREPARATION</b>					
P1 = Idep.      P2= Identification      P3= formulation      P4=					
Appréciation préalable/décision					
<b>B : PHASE DE REALISATION</b>					
R1 = démarrage/mise en train      R2 = Exécution      R3=					
Transition					
<b>C : APRES PROJET</b>					
S1= Interruption S2 =Terminé S3 = Opération courante					
S4 = Nouvelle Phase/ Nouveau Projet S5= Abandonné      S6 =					
Regroupé					

) Préciser la dénomination de la nouvelle phase/nouveau projet :---

-----

-----

-----

-----

-----

### 4- RESULTATS ATTENDUS ET/OU ATTEINTS (EXTRANTS)

SPECIFICATIO N DESCRIPTION	UNITE	NIVEAU CIBLE DU PROJET	SUIVI PHYSIQUE EXECUTION		
			31.12.01	EN2002	EN 2003

## 5- DESCRIPTION DES ACTIVITES ET MOYENS/INTRANTS

DESCRIPTION DES ACTIVITES	RUBRIQUES
	PERSONNEL :
	FORMATION :
	EQUIPEMENT :
	AUTRES :

## 6- OBJECTIFS

### OBJECTIFS DU PROJET


### OBJECTIFS SPECIFIQUES


## **PARTIE 5 :**

### **Les mesures d'accompagnement**

## **5-1 : Sur le plan institutionnel**

### **) Niveau national**

- Créer et/ou dynamiser les liens institutionnels entre la DNP et les structures techniques impliquées dans la programmation et le suivi des investissements publics de façon à ce que ces dernières se sentent beaucoup plus liées à ce service ;
- Renforcer les capacités en ressources humaines de la DNP, des CPS, des DAF et des DTSS en matière d'évaluation des projets et de programmation ;
- Instaurer des mécanismes appropriés entre les services impliqués dans la programmation et les partenaires au développement de manière à pouvoir résorber les décalages existants entre la programmation et la mise en œuvre ;
- Améliorer le niveau d'équipement en matériel informatique et logistique de l'ensemble des structures techniques impliquées et particulièrement les CPS pour un suivi physique plus intensifié des projets ;
- Recentrer les missions des CPS en mettant plus l'accent sur leur fonction de suivi-évaluation ;
- Créer un lien fonctionnel direct entre la DNP et les services financiers intervenant dans la mise en œuvre des projets (cadre de concertation) de façon à pouvoir créer un système intégré de suivi financier des projets ;
- Mettre en place un Comité de suivi pour l'application et l'amélioration des procédures prévues dans le Manuel.

### **) Niveau régional**

- Redynamiser le cadre de concertation au niveau régional en matière de planification ;
- Créer un lien institutionnel et dynamique entre la DRPS, les DRS, l'antenne régionale de l'ANICT dans le cadre de la programmation et du suivi-évaluation des projets régionaux ;

- Poursuivre la restructuration des DRPS en élargissant davantage leur mission de pilotage de la programmation régionale ;
- Renforcer les capacités en ressources humaines des DRPS, des DRS et des Assemblées régionales en matière d'évaluation des projets et de programmation ;
- Dynamiser le processus de déconcentration de l'ANICT au niveau régional;
- Définir plus clairement les liens fonctionnels entre l'ANICT et les autres structures intervenant dans la gestion des projets aux niveaux national et régional ;
- Améliorer le niveau d'équipement en matériel informatique et en logistique de l'ensemble des structures techniques régionales et locales et particulièrement des DRPS pour augmenter leur capacité de suivi physique des projets.

## **5-2 : Sur les plans méthodologique et organisationnel**

### **) Niveau national**

- Renforcer le niveau d'implication et de coordination des structures de programmation pour favoriser la cohérence des actions de développement ;
- Renforcer les actions et mesures d'uniformisation des procédures d'aide pour faciliter la coordination et la centralisation de l'aide ;
- Opérationnaliser les mécanismes pour l'intégration/articulation des programmes régionaux dans le PTI/BSI ;
- Poursuivre la formation des acteurs aux procédures du Manuel.

### **) Niveau régional**

- Redynamiser le système d'information régional pour permettre à la DRPS de jouer son rôle ;
- Prendre les mesures pratiques favorisant l'application de la méthodologie de programmation régionale ;
- Poursuivre la formation des acteurs aux procédures du Manuel

## **5-3 : Sur le plan technique**

) **Niveau national**

- Moderniser la base de données du RNP et du RNA disponible au sein de la DNP en l'appliquant sur un logiciel plus récent et l'élargir aux projets régionaux importants ;
- Mener les études techniques nécessaires pour l'élargissement du PTI et du BSI aux projets régionaux ;
- Prévoir une année probatoire au cours de laquelle le système proposé sera testé.

) **Niveau régional**

- Elaborer et installer au sein des DRPS une base de données de programmation et de suivi-évaluation des projets régionaux ;
- Elaborer les outils de collecte des informations à la base ;
- Prévoir une année probatoire au cours de laquelle le système proposé sera testé.