



MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE ET DES FINANCES
DIRECTION GÉNÉRALE DU BUDGET

RÉPUBLIQUE DU MALI

Un Peuple - Un But - Une Foi

CONFÉRENCE DE LANCEMENT DU PROCESSUS BUDGÉTAIRE 2024



JEUDI 16 FÉVRIER 2023

à partir de 09H00 à l'hôtel GRANADA (ex-HÔTEL DE L'AMITIÉ)

**CONFÉRENCE DE LANCEMENT
DU PROCESSUS BUDGÉTAIRE
2024**

Jeudi 16 février 2023

09H00-9H30	Accueil et installation des invités	
	Cérémonie d'ouverture	
	Mots de bienvenue du Directeur général du Budget et brève présentation sur l'État des Finances Publiques	
09H30-10H30	Projection du magazine « Retour d'expérience sur la mise en œuvre du Budget-programmes »	
	Discours du Co-coordonateur du Groupe de dialogue Économie, Finances, Développement du Secteur Privé et de la Statistique	
	Discours d'ouverture de Monsieur le Ministre de l'Économie et des Finances	
10H30-11H00	Suspension de séance pour la pause-café et le retrait des officiels	
	Premier panel : Problématique de l'évaluation de la performance des programmes : les acquis, les contraintes et défis	
	MODERATEUR :	M. Bakary COULIBALY, Conseiller Technique au Ministère de l'Économie et des Finances
11H00-11H50	PANELISTES :	M. Abdoulaye SOW, Président de la Chambre de Contrôle et de Jugement des opérations financières des Institutions de la République et des Administrations de l'État à la Section des Comptes de la Cour Suprême
		M. Badra Alou COULIBALY, Contrôleur Général des Services Publics
		M. Seydou COULIBALY, Directeur de la Coopération Multilatérale, Responsable du Programme 2.008 Politique Extérieure et Coopération Internationale
		M. Abdoul Aziz AGUISSA, Secrétaire Général du Bureau du Vérificateur Général du Mali
11H50-12H10	Questions-Réponses sur le thème du Panel et Synthèse du Modérateur	
	Second panel : Le processus d'élaboration du Budget et l'articulation entre les documents de planification stratégique nationale et les documents budgétaires : Enjeux, bonnes pratiques et perspectives d'amélioration	
	MODERATEUR :	M. Seydou DJIMDE, Coordinateur de la CARFIP
12H10-13H10	PANELISTES :	M. Bamoussa KONE, Directeur National de la Planification du Développement
		Le Directeur National de l'Enseignement Technique et Professionnel, Responsable du Programme 2.043 Consolidation et Diversification de l'Enseignement Technique et Professionnel
		M. Hamaye TOURE, Directeur des Finances et du Matériel du Ministère des Infrastructures et des Transports
		M. Mahamadou Zibo MAIGA, Coordonnateur de la Cellule CSLP
		M. Balla KEITA, Directeur de la CPS du secteur du Développement rural

13H10-13H30	Questions-Réponses sur le thème du Panel et Synthèse du Modérateur	
13H30-14H45	Suspension de la séance pour la Pause déjeuner	
14H45-15H40	Troisième panel : L'amélioration du contrôle budgétaire : les acteurs et leurs rôles	
	MODERATEUR :	Hon. Mamadou TOURE, Président de la Commission des Finances, de l'Économie, du Plan, de la Promotion du Secteur Privé, des Industries et des Mines du Conseil National de la Transition (CNT)
	PANELISTES :	M. Joël TOGO, Directeur National du Contrôle Financier
		M. Soïbou MARIKO, Directeur Général des Marchés Publics et des Délégations de Service Public
		M. Issa KEITA, Inspecteur en Chef de l'Inspection des Finances
		M. Bassidy DIABATE, Coordinateur du Groupe de Suivi Budgétaire (GSB)
15H40-16H00	Questions-Réponses sur le thème du Panel et Synthèse du Modérateur	
16h00-16H30	Conclusions des modérateurs et cérémonie de clôture de la conférence	

TABLE DES MATIÈRES

PRÉSENTATION

État des finances publiques au Mali : p.7

PANEL 1

Problématique de l'évaluation de la performance des programmes : les acquis, les contraintes et les défis : p.17

PANEL 2

Processus d'élaboration du budget et l'articulation entre les documents de planification stratégique nationale et les documents budgétaires : enjeux, bonnes pratiques et perspectives d'amélioration : p.49

PANEL 3

Amélioration du contrôle budgétaire : les acteurs et leurs rôles : p.85

Termes de référence : p.109

Discours du Ministre de l'Économie et des Finances : p.113

PRÉSENTATION

ÉTAT DES FINANCES PUBLIQUES AU MALI

Ahmadou Tijani HAÏDARA
Directeur général du Budget

2023

CONTEXTE

ETAT DES FINANCES PUBLIQUES AU MALI

2023

CONTEXTE POLITIQUE ET SOCIAL (2/2)

- ❖ POURSUITE DE LA MISE EN ŒUVRE DE L'ACCORD POUR LA PAIX ET LA RÉCONCILIATION (APR) ;
- ❖ ADOPTION DE LA LOI ELECTORALE ET MISE EN PLACE DE L'AUTORITE INDEPENDANTE DE GESTION DES ELECTIONS ;
- ❖ PREPARATION DU REFERENDUM CONSTITUTIONNEL DE 2023 ET DES ECHEANCES ELECTORALES DE 2024 ;
- ❖ TENUE DE LA CONFERENCE SOCIALE DEVANT ABOUTIR A L'ELABORATION D'UN PACTE DE STABILITE SOCIALE ET DE CROISSANCE ;
- ❖ SUSPENSION DES APPUIS BUDGETAIRES DE CERTAINS PARTENAIRES TECHNIQUES ET FINANCIERS.

ETAT DES FINANCES PUBLIQUES AU MALI

2023

CONTEXTE POLITIQUE ET SOCIAL (1/2)

- ❖ ENGAGEMENT DU GOUVERNEMENT DU MALI A DEFENDRE LA SOUVERAINETE NATIONALE ET LES INTERETS DES MALIENS ;
- ❖ LEVEE DES SANCTIONS ECONOMIQUE ET FINANCIERE IMPOSEES PAR LA CEDEAO ET L'UEMOA, PAR CONTRE MAINTIEN DE LA SUSPENSION DU PAYS DES INSTANCES DESDITES ORGANISATIONS ;
- ❖ MISE EN ŒUVRE DU CADRE STRATEGIQUE DE REFONDATION DE L'ETAT A TRAVERS LE PLAN D'ACTIONS PRIORITAIRE DU GOUVERNEMENT DE TRANSITION (PAPGT) ET CONSOLIDATION DES ACQUIS ;
- ❖ POURSUITE DE LA LUTTE CONTRE L'INSECURITE ET LE TERRORISME SUR TOUTE L'ETENDUE DU TERRITOIRE NATIONAL ;
- ❖ POURSUITE DES EFFORTS DE LUTTE CONTRE LA PANDEMIE DE COVID-19 ;

ETAT DES FINANCES PUBLIQUES AU MALI

2023

CONTEXTE MACRO ÉCONOMIQUE

- Les perspectives de croissance de 5,0% en 2023 et 5,2% en 2024 sont meilleures comparativement au niveau de croissance de 2022 de 3,7% ;
- On note toutefois qu'à partir de 2022, le taux de croissance du Mali contrairement aux années précédentes est inférieur à la moyenne des pays de l'UEMOA, ce qui peut s'expliquer par l'effet des sanctions économiques et financières ;
- On note également un pic d'inflation en 2022 (6% pour le Mali et 7% pour l'UEMOA) qui s'explique par les conséquences du conflit en Ukraine.

Evolution des taux de croissance et d'inflation au Mali et dans la zone UEMOA

Année	Croissance PIB réel UEMOA	Croissance PIB réel Mali	Taux inflation UEMOA	Taux inflation Mali
2020	-1,4	-1,2	-	-
2021	3,3	4,6	-	-
2022	4,9	3,7	6,0	6,0
2023	6,4	5,1	2,0	2,0
2024	6,8	5,3	2,0	2,0

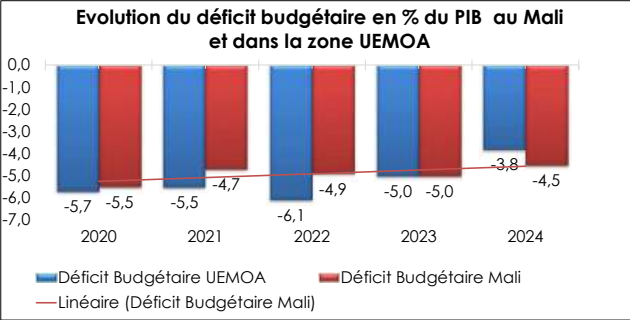
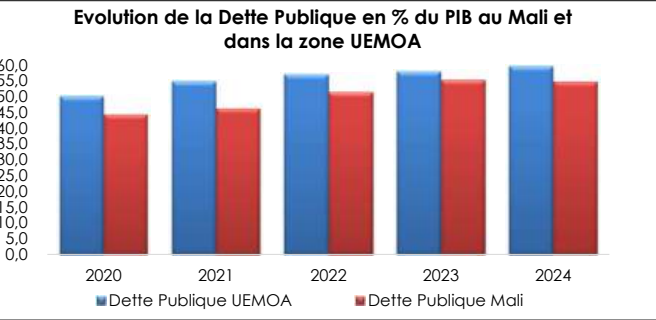
Sources : PEM octobre 2022 ; NCME-UEMAO 2022-2026 ; DGB

ETAT DES FINANCES PUBLIQUES AU MALI

2023

CHALLENGES MULTIPLES SUR LE PLAN BUDGÉTAIRE

- Le niveau d'endettement du Mali a connu une évolution croissante ces dernières années passant de 44,4% du PIB en 2020 à 55,3% du PIB en 2023, mais reste tout de même contenu dans la norme communautaire de 70% du PIB.
- On note également que les projections indiquent une amélioration en 2024 par rapport à 2023 avec un niveau d'endettement qui s'établirait à 54,8% du PIB.
- En 2020, le déficit budgétaire du Mali s'était creusé en s'établissant à 5,5% du PIB à cause des effets de la COVID-19.
- Depuis ce choc et malgré les différentes crises qui se sont succédées, des efforts sont constamment déployés pour la maîtrise du niveau du déficit.



Sources : PEM octobre 2022 ; NCME-UEMAO 2022-2026 ; DGB

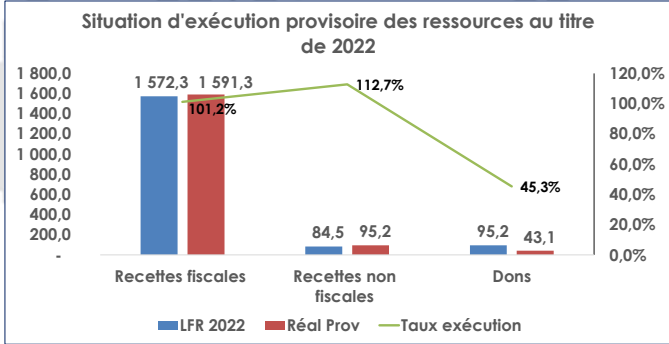
ETAT DES FINANCES PUBLIQUES AU MALI

2023

SITUATION D'EXECUTION PROVIOIRE DU BUDGET RECTIFIE 2022

Au titre des recettes et dons

- 2361,1 milliards de CFA en recettes et dons contre une prévision de 2477,7 milliards de CFA dans le budget rectifié 2022 soit un taux de mobilisation de 95,3%.
- Le taux de pression fiscale ressort à 13,6% en 2022 contre 15,2% en 2021 du fait des sanctions de l'UEMAO et de la CEDEAO.

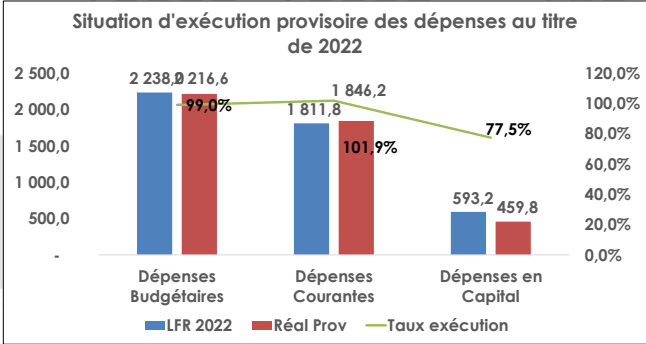


Sources : Situation d'exécution provisoire du budget 2022, TOFE 2022

ETAT DES FINANCES PUBLIQUES AU MALI

Au titre des dépenses et prêts nets

- 2931,3 milliards de CFA en dépenses contre une prévision de 3082,3 milliards de CFA dans le budget rectifié 2022 soit un taux d'exécution de 95,1%.
- Il ressort un déficit budgétaire de 4,9% contre 4,7% en 2021.



2023

SITUATION D'EXECUTION PROVISOIRE DU BUDGET RECTIFIE 2022

ETAT DES FINANCES PUBLIQUES AU MALI

2023

ORIENTATIONS DE LA POLITIQUE BUDGÉTAIRE 2023

ETAT DES FINANCES PUBLIQUES AU MALI

2023

ORIENTATIONS DE LA POLITIQUE BUDGÉTAIRE 2023

AU TITRE DES RECETTES

Les orientations de la loi de finances de 2023 accentuent les efforts de mobilisation des recettes fiscales à travers :

- l'élargissement de l'assiette fiscale dans le secteur informel dont les contributions actuelles aux recettes fiscales restent limitées ;
- l'augmentation des taux d'accises sur certains produits qui sont taxés en dessous des plafonds de l'UEMOA et son extension à d'autres produits ;
- l'imposition du commerce électronique ;
- l'introduction de la facture normalisée ;
- le déploiement de la téléprocédure ;
- la poursuite des réformes pour l'amélioration de l'efficacité de l'administration fiscale et des douanes avec comme objectif l'augmentation durable des recettes de l'Etat et la promotion du civisme fiscal.

AU TITRE DES DÉPENSES

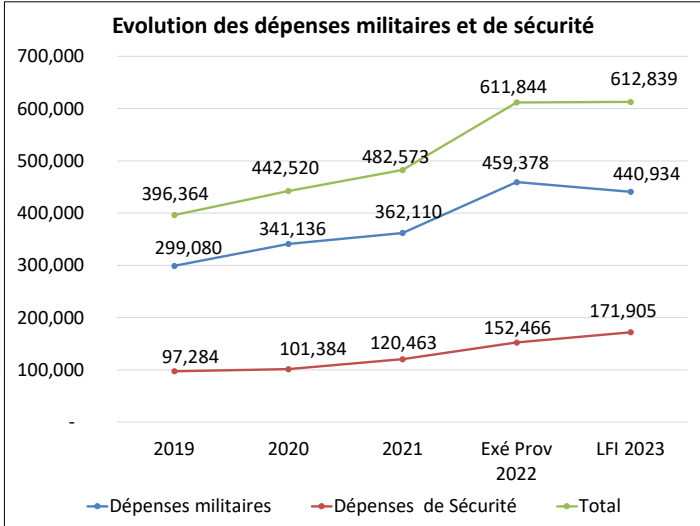
En matière de dépenses, le Cadre Stratégique pour la Relance Economique et le Développement Durable (CREDD) 2019-2023, demeure la référence du Gouvernement en matière d'allocation des ressources budgétaires.

Il est complété par les mesures inscrites dans le Plan d'Actions Prioritaires du Gouvernement de Transition (PAPGT) 2022-2024 du Cadre Stratégique de la Refondation de l'Etat. Les actions prioritaires du PAPGT s'articulent notamment autour du renforcement de la sécurité et de l'organisation des élections.

ETAT DES FINANCES PUBLIQUES AU MALI

2023

Renforcement de la défense et de la sécurité



Sources : DGB, situations d'exécution budgétaires, LFI 2023

❖ Progression constante des dépenses militaires et de sécurité depuis 2019 :

◆ Les dépenses militaires en termes d'exécution sont passées de 299,080 milliards de FCFA en 2019 à 459,378 milliards de FCFA en 2022. Le montant inscrit dans la LFI de 2023 est de 440,934 milliards de FCFA ;

◆ Les dépenses de sécurité en termes d'exécution sont passées de 97,284 milliards de FCFA en 2019 à 152,466 milliards de FCFA en 2022. Le montant inscrit dans la LFI de 2023 est de 171,905 milliards de FCFA.

ETAT DES FINANCES PUBLIQUES AU MALI

2023

Prise en charge du Cadre stratégique de la refondation de l'Etat

- Les allocations budgétaires des départements ministériels seront réorientées vers la prise en charge du Plan d'Actions Prioritaires du Gouvernement de Transition (PAPGT) 2022-2024 du Cadre Stratégique de la Refondation de l'Etat.
- Toutefois, à ces allocations s'ajoutent le financement de certaines actions spécifiques, à savoir :

L'organisation des élections

Le fonctionnement des différentes instances de suivi des actions de réformes institutionnelles

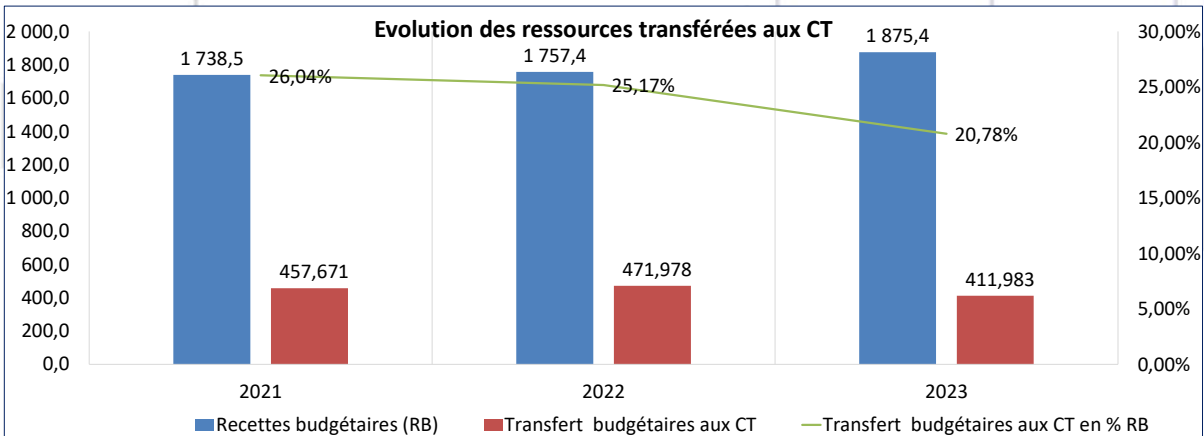
Le fonctionnement régulier de l'Autorité Indépendante de Gestion des Elections

ETAT DES FINANCES PUBLIQUES AU MALI

2023

TRANSFERT DES RESSOURCES AUX COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

- Baisse du niveau de transfert des ressources aux collectivités en 2023 (20,78%) par rapport à 2022 (25,17%) qui s'explique par la fin des allocations au titre du Fonds pour le Développement Durable (FDD).
- Toutefois, la baisse sera atténuée par le report du solde 2022 du FDD.



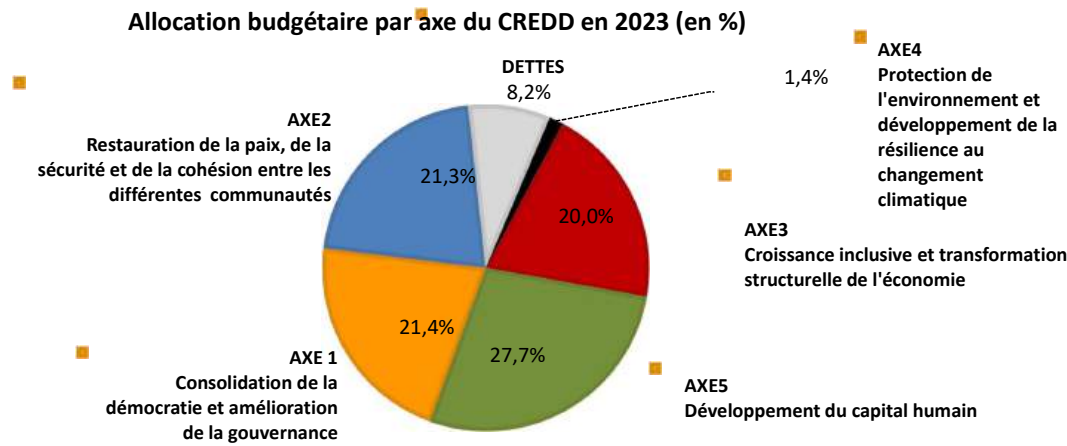
Sources : DGB, lois de finances 2021, 2022 et 2023

ETAT DES FINANCES PUBLIQUES AU MALI

2023

ALLOCATIONS BUDGETAIRES PAR AXE DU CREDD

L'axe 5 relatif au développement du capital humain représente plus de poids budgétaire en 2023 selon les orientations du CREDD et il y'a un certain équilibre entre les axes 1, 2 et 3 relatifs respectivement à la consolidation de la démocratie ; à la restauration de la paix, de la sécurité et de la cohésion entre les différentes communautés et enfin à la croissance inclusive.



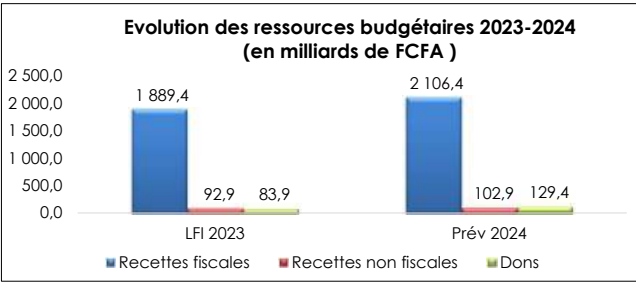
Sources: Loi de finances 2023

2023

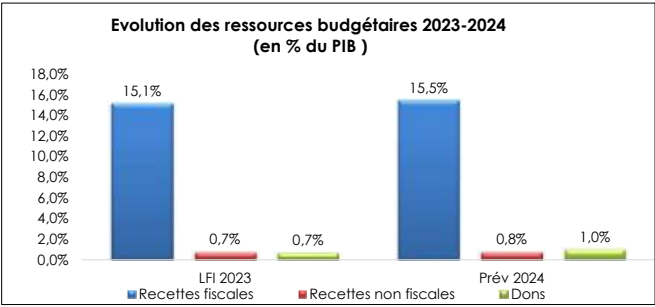
CADRAGE BUDGÉTAIRE 2024

LES HYPOTHESES DE PROJECTION DU CADRAGE BUDGETAIRE 2024

RUBRIQUE	2023	2024
PIB nominal (en milliard de francs)	12 497,6	13620,4
Croissance (PIB réel)	5,0%	5,2%
Inflation(moyenne)	2,5%	2,0%



Sources : DGB, TOFE 2023, Lois de finances



EVOLUTION DES DEPENSES 2023-2024 (EN MILLIARDS DE FCFA)

RUBRIQUES	LFI 2023		Prévision 2024	
	en valeur	en % PIB	en valeur	en % PIB
Dépenses courantes	2107,892	16,86%	2219,8	16,29%
dont Personnel	978,535	7,82%	1048,2	7,69%
Masse salariale en % des RF	51,8%		49,8%	
Dépenses en capital	652,1	5,22%	714,6	5,25%
dont financement intérieur	479,9	3,84%	533,8	3,92%

2023

IV
CADRAGE BUDGETAIRE 2024



2023

V
RISQUES BUDGETAIRES



2023

RISQUES BUDGETAIRES

Les prévisions budgétaires à moyen terme 2023-2024 sont tributaires de facteurs de risques et d’incertitudes qui pourraient compromettre leur bonne réalisation. Les principaux risques budgétaires susceptibles de détériorer le déficit ainsi que la situation de l’endettement peuvent se résumer entre autres à :

- l’instabilité de la situation sécuritaire ;
- la volatilité du prix des matières premières y compris les hydrocarbures ;
- la persistance des revendications syndicales pour l’augmentation des salaires ;
- la vulnérabilité financière de certaines entreprises publiques.

Toutefois, le gouvernement surveille ces risques notamment à travers leur identification et la mise en œuvre des mesures de mitigation. D’où l’élaboration d’une annexe budgétaire consacré au sujet.

2023

CALENDRIER DU PROCESSUS BUDGÉTAIRE 2024

ACTIVITES	PERIODE											
	FEV	MARS	AVRIL	MAI	JUIN	JUIL	AOUT	SEPT	OCT	NOV	DEC	
Evaluation du Budget-programmes 2022												
Elaboration et Adoption du DPBEP												
Elaboration et transmission de la lettre circulaire.												
Elaboration des DPPD-PAP 2024-2026 et avant-projet de budget												
Sélection des nouveaux projets et programmes à inscrire au PTI 2024-2026 et au BSI 2024												
Elaboration d'un projet de lettre adressé aux gestionnaires dans le cadre de la préparation du budget du personnel												
Edition de l'ensemble des états nominatifs du personnel												
Arbitrage technique du budget ordinaire												
Arbitrage technique des Projets et PTI												
Organisation du Débat d'Orientation Budgétaire												
Pointage des états nominatifs du personnel												
Elaboration des prévisions des recettes budgétaires et des ressources de trésorerie												
Actualisation des DPPD-PAP 2024-2026 sur la base des crédits arbitrés et leur transmission à la DGB												
Arbitrage Ministériel												
Compilation des documents budgétaires à la DGB et validation par le département												
Conseil de Cabinet de la Primature												
Conseil des Ministres.												
Transmission du projet du budget à l'Assemblée Nationale												
Examen et adoption du projet de loi de finances												
Les Echanges de Certificats de Cessation de Payment (CCP)												
Promulgation de la loi de finances												

PANEL 1

PROBLEMATIQUE DE L'ÉVALUA-
TION DE LA PERFORMANCE DES
PROGRAMMES : LES ACQUIS, LES
CONSTRAINTES ET LES DÉFIS

Abdoulaye SOW
Président de la Chambre de Contrôle et de Jugement
des opérations financières

Introduction

La Section des Comptes, troisième composante de la Cour Suprême, est la juridiction supérieure de contrôle des finances publiques, qui a pour mission principale de s'assurer du bon emploi de l'argent public et d'en informer les citoyens. Elle se situe à équidistance du parlement et du Gouvernement qu'elle assiste l'un et l'autre dans le contrôle de l'exécution des lois de finances et l'évaluation des politiques publiques conformément à l'article 116 de la loi n°2016-046 du 23 septembre 2016 portant loi organique fixant l'organisation, les règles de fonctionnement de la Cour Suprême et la procédure suivie devant elle.

2/18

Les nouvelles prérogatives (suite)

- 1.1.2.6 Le Décret n°2014-0607/P-RM du 13 août 2014 portant modalités d'accès aux informations et documents relatifs à la gestion des finances publiques et de leur publication ;
- 1.1.2.7 Le Décret n°2014-0694/P-RM du 12 septembre 2014 portant nomenclature budgétaire de l'Etat ;
- 1.1.2.8 Le Décret n°2014-0774/P-RM du 14 octobre 2014 fixant le plan comptable de l'Etat (PCE)
- 1.1.2.9 Le Décret n°2018-0009/P-RM du 10 janvier 2018 portant règlement général sur la comptabilité publique ;
- 1.1.2.10 Le Décret n°2019-0119/P-RM du 22 février 2019 portant réglementation de la comptabilité-matières ;
- 1.1.2.11 Le Décret n°2019-0587/P-RM du 31 juillet 2019 portant régime financier spécifique des collectivités territoriales.

4/18

1. Les nouvelles prérogatives de la SC-CS en lien avec le budget-programme

1.1 Les références juridiques

1.1.1 Les Normes communautaires

- 1.1.1.1 Le Traité de l'UEMOA ;
- 1.1.1.2 Les Directives du cadre harmonisé des finances publiques.

1.1.2 Les Normes nationales

- 1.1.2.1 La Constitution ;
- 1.1.2.2 La Loi n°2013-028 du 11 juillet 2013 modifiée relative aux lois des finances ;
- 1.1.2.3 La Loi n°2013-031 du 11 juillet 2012 portant code de transparence dans la gestion des finances publiques ;
- 1.1.2.4 La Loi n°2016-046 du 23 septembre 2016 portant loi organique fixant l'organisation, les règles de fonctionnement de la Cour Suprême et la procédure suivie devant elle ;
- 1.1.2.5 Le Décret n°2014-0350/P-RM du 22 mai 2014 portant tableau des opérations financières de l'Etat (TOF) ;

3/18

1.2 Les nouveaux métiers

Pour la mise en œuvre de la volonté politique affirmée d'asseoir une administration performante, responsable et redevable au travers d'une culture managériale des affaires publiques, l'existence d'un mécanisme de suivi indépendant des résultats est plus que nécessaire pour garantir l'engagement des responsables des programmes et leur imputabilité à l'égard des citoyens.

Une interprétation croisée des dispositions communautaires et nationales du cadre harmonisé de la gestion des finances publiques, emporte pour la SC-CS un élargissement de son périmètre d'intervention au-delà des attributions classiques de contrôle juridictionnel des comptes des comptables publics, des fautes de gestion des ordonnateurs et des comptables et de contrôle financier et de régularité de la gestion des finances publiques.

Cette donne a été prise en charge par la loi n°2016 -046 du 23 septembre sus citée se traduisant par l'assignation à la SC-CS de nouveaux métiers tels :

5/18

1.2.1. L'avis sur les rapports annuels de performance

Suivant les termes de l'article 116 de la loi organique susmentionnée, la SC-CS non seulement exerce un contrôle sur la gestion des administrations en Charge de l'exécution des programmes et dotations, mais émet également un avis sur les rapports annuels de performance.

En outre, l'article 337 en précise les contours en ces termes « La Section des Comptes donne son avis sur le système de contrôle interne et le dispositif de contrôle de gestion, sur la qualité des procédures comptables et des comptes ainsi que sur les rapports annuels de performance. Cet avis est accompagné de recommandations sur les améliorations souhaitables ».

Enfin, l'article 12 de la Loi n°2013-028 du 11 juillet 2013 modifiée relative aux lois des finances précise en son alinéa 4 que « Sans préjudice de leurs missions de contrôle et de vérification de la régularité des opérations financières, les corps et institutions de contrôle, ainsi que la juridiction des comptes, contrôlent les résultats des programmes et en évaluent l'efficacité, l'économie et l'efficience ».

Il y a lieu de rappeler que le premier avis de la section des Comptes sur les rapports annuels de performance (RAP) a été celui émis sur les RAP 2018 en 2022.

6/18

1.2.3. L'audit de performance

De ce qui précède, il en découle que la SC-CS exerce, présentement le métier d'audit de performance dont les critères permettent d'accomplir les deux missions susmentionnées afin de répondre aux questions suivantes : les activités ou les programmes sont-ils gérés avec le souci de l'efficacité, l'économie, l'efficience, et de leur effet sur l'environnement ? C'est ce qui ressort de l'analyse de l'article 117 de la loi organique, selon lequel « la Section des Comptes contribue, par son action permanente de vérification, de contrôle et de conseil, à la transparence et à l'amélioration de la gestion publique, à travers la réalisation des missions suivantes :

- la sauvegarde du patrimoine public et le contrôle de la fiabilité et de la sincérité des finances publiques,
- l'amélioration des techniques et méthodes de gestion,
- la rationalisation de l'action administrative..... », tout comme « à la réflexion sur l'accomplissement des objectifs assignés à l'entité et sur les perspectives qui sont offertes » (cf art 319 de la loi organique).

8/18

► 1.2.2. L'évaluation des politiques publiques

Le modèle de rationalisation des choix budgétaires ayant montré ses limites avec le budget de moyens, il fallait une nouvelle approche des politiques publiques fondée sur le gradualisme, l'itération, d'où le budget en mode programmes avec un document de programmation pluri annuelle qui peut être réaménagé avec les contingences politiques et environnementales. La SC-CS assiste l'Assemblée nationale et le Gouvernement dans le contrôle de l'exécution des lois de finances et l'évaluation des politiques publiques conformément aux dispositions de l'article 116 de la loi organique susmentionnée.

Cette assistance est détaillée aux articles (324) pour le contrôle de la loi des finances et 335 pour l'évaluation des politiques publiques. Ce dernier article précise que « La Section des Comptes peut, de sa propre initiative, apprécier les résultats des politiques publiques à partir de leurs divers impacts et des liens de causalité propres à les expliquer en vue d'éclairer la prise de décision et d'informer les citoyens.

L'évaluation d'une politique publique a pour objet d'en apprécier les résultats à partir de ses divers impacts et des liens de causalité propres à les expliquer. Sa finalité est d'éclairer la prise de décision et d'informer les citoyens ».

7/18

1.2.4. La certification des Comptes

Cette activité est connexe à celle de l'examen de l'exécution des lois de finances et beaucoup plus explicitée à l'article 324 de la loi organique ainsi libellé « La déclaration générale de conformité entre les comptes individuels des comptables et les comptes généraux de l'Etat, ainsi que les annexes relatifs au budget général, aux dépenses d'investissement et aux comptes hors budget prévus par les dispositions relatives aux lois de finances, sont arrêtées par la Section des comptes à partir des documents établis à cet effet par les services financiers compétents.

La déclaration générale de conformité et ses annexes accompagnées d'un rapport établi par la Section des Comptes sur l'exécution des lois de finances sont déposées sur le Bureau de l'Assemblée Nationale en même temps que le projet de loi de règlement ».

Par ailleurs, la Section des Comptes procède aussi à la certification des comptes des partis politiques dans le cadre de leur financement et à la certification des recettes issues des Industries Extractives.

1.2.5. La discipline financière et budgétaire

Sans être une matière nouvelle, puisqu'ayant toujours figurée dans les attributions juridictionnelles de la Section des Comptes n'avait, jusque ces deux dernières années, été exercée, faute de la non opérationnalisation de la chambre de discipline financière et budgétaire. Celle-ci est opérationnelle depuis 2019 avec les saisines du BVG, le premier jugement en la matière a été rendu le 9 février 2022. L'instruction d'une demi-douzaine de dossiers est terminée et transmise au Parquet ; vingt affaires sont en cours d'instruction.

9/18

2. Les actions en cours au sein de la SC-CS dans le cadre de l'évaluation des résultats des programmes (cf article 12 loi n° 2013-028 du 11 juillet 2013)

Elles sont de trois ordres à savoir :

- l'examen du projet de loi de règlement de l'exercice 2019 pour l'élaboration du rapport annuel sur l'exécution des lois de finances et la déclaration générale de conformité y afférente ;
- l'examen des rapports annuels de performance de l'exercice 2019 sur la base des outils d'évaluation de la Cour des Comptes de l'UEMOA pour permettre à la SC-CS d'émettre son avis conformément aux dispositions prévues en la matière ;
- les échanges avec la commission en charge des finances au niveau du Conseil national de la Transition et le Ministère de l'Economie et des Finances en vue d'instaurer un cadre de concertation et de dialogue constructif pour l'exercice efficient et efficace de l'assistance en matière de contrôle de l'exécution des lois de finances.

10/18

4. Les perspectives en matière de contrôle exercé par la SC-CS dans le cadre du budget-programmes.

L'amélioration de l'environnement socio-économique, politique et sécuritaire permettra d'apporter aux préoccupations de la juridiction financière au travers des réformes envisagées dans le cadre de la refondation de l'Etat des réponses idoines qui se traduiraient par :

- le rehaussement significatif de l'effectif avec l'intégration des Conseillers de la Section des Comptes dans le Statut de la Magistrature ;
- la formation continue et le perfectionnement du personnel en lien avec les nouveaux métiers ;
- la disponibilité d'un cadre de travail approprié et équipé (siège) par la création de la Cour des Comptes ;
- L'élaboration d'un code de juridiction financière qui aidera mieux à la compréhension et l'interprétation des infractions financières et budgétaires qui entraînent une responsabilité *sui generis*, différente de celles du pénal et du civil.

Enfin, il serait souhaitable que le Ministère de l'économie et des finances veille à la transmission régulière et à temps opportun des documents de projet de loi de règlement et des rapports annuels de performance en vue de permettre à la Section des Comptes de produire les documents et émettre les avis y afférents à l'attention de l'Assemblée nationale dans les délais requis.

12/18

3. La problématique de la qualité des ressources humaines et de la formation pour mieux exercer la fonction de l'évaluation des programmes

Elle a trait à l'absence de statut pour les membres de la SC-CS, ce qui rend la juridiction financière moins attractive avec son corolaire d'insuffisance et d'instabilité des ressources humaines.

Le renforcement des effectifs demeure une préoccupation majeure ainsi que l'intégration des Conseillers de la Section des Comptes dans le statut de la magistrature.

Toutefois, elle a développé des initiatives avec l'appui de différents partenaires pour renforcer les capacités de ses membres en termes qualitatif et quantitatif en vue de mieux exercer les nouveaux métiers attendus d'elle dans le cadre de la mise en œuvre de la budgétisation en mode programmes.

Ainsi, il existe de nos jours une dizaine d'auditeurs comme personnel d'appui à la vérification et au contrôle, qui sont pris en charge par le Budget national et certains partenaires.

Par ailleurs, il y a lieu de signaler que sur un effectif de 21 Conseillers, six (06) sont appelés à faire valoir leur droit à la retraite au 31 décembre 2023.

Il convient de souligner que des sessions de formation sur les thématiques de l'audit de performance, l'audit de conformité, l'audit financier, l'évaluation des politiques publiques, la certification des comptes, l'élaboration du rapport sur l'exécution des lois des finances et l'examen des rapports annuels de performances ont été organisées ces deux dernières années suivant le plan de formation, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du pays.

11/18

5. Acquis, Contraintes et Défis

Aux termes de la première évaluation des RAP, effectuée par la Juridiction des comptes en 2022 sur les RAP de 2018, il se dégage les acquis, contraintes et défis ci-après :

5.1 Les acquis

- l'utilisation d'outils d'évaluation des rapports de performance de la Cour des Comptes de l'UEMOA
- les critères d'appréciation des RAP sont au nombre de cinq : ► la pertinence des informations ; ► la compréhension des informations ; ► l'équilibre des informations contenues dans le rapport de performance ; ► l'exactitude des informations ; ► l'utilité du rapport de performance.

13/18

Les acquis (suite)

- ▶ la production du rapport d'évaluation des rapports annuels de performance (RAP) de 2018
- ▶ l'appréciation de la performance à travers :
 - la réalisation physique des activités par objectif spécifique (Taux d'exécution physique)
 - la situation des indicateurs par objectif spécifique (Taux d'atteinte des résultats)
 - l'exécution des dépenses du programme par nature économique (Taux d'exécution financière des résultats)
 - l'appréciation du programme par rapport à l'efficacité des résultats (Ratio d'efficacité des résultats : Résultats/Moyens)

14/18

Les contraintes (suite)

- ▶ Les taux d'exécution budgétaire sont calculés sur la base des prévisions initiales et non sur les montants ajustés ou rectifiés. Ce qui ne donne pas une situation objective de la performance du programme sur la base des prévisions initiales.
- ▶ Les difficultés de la vérification physique des réalisations (effectivité de la dépense)
- ▶ la non intégration des Conseillers de la Section des Comptes dans le statut de la Magistrature
- ▶ l'insuffisance et l'instabilité des ressources humaines
- ▶ l'insuffisance des ressources financières

16/18

5.2 Les contraintes

- ▶ Le retard dans la mise à disposition de certains documents permettant un examen approfondi du projet de loi de règlement :
 - ❖ les lois de finances (LFI, éventuellement LFR) au titre de la gestion ; ❖ les Lettres de Politiques Sectorielles (LPS) des Institutions (le cas échéant) ; Ministères ou autres structures ;
 - ❖ le Document de Programmation Budgétaire et Economique Pluriannuelle (DPBEP) ; ❖ le Document de Programmation Pluriannuelle des Dépenses (DPPD) des Institutions, Ministères ou autres structures ;
 - ❖ les Budgets des Institutions, Ministères ou autres structures au titre de l'exercice concerné
 - ❖ les Projets Annuels de Performance (PAP) ; ❖ les Programmes de Travail Annuel (PTA) des structures contribuant à l'atteinte des objectifs de chaque programme ;
 - ❖ les rapports d'activités des structures ; ❖ les actes de désignation des Responsables de programmes ;
 - ❖ les rapports des ateliers de validation des RAP au niveau des structures.

15/18

5.3 Les défis

- ▶ La Cour recommande au Ministre de l'Economie et des Finances et aux Responsables des programmes de faire ressortir, en plus du taux d'exécution financière basé sur les dotations initiales, le taux d'exécution financière calculé sur la base des dotations ajustées ou rectifiées.
- ▶ La vérification physique des réalisations (effectivité de la dépense).
- ▶ La création de la Cour des Comptes qui permettra :
 - le renforcement des effectifs en quantité et en qualité
 - l'intégration des Conseillers de la Section des Comptes dans le statut de la Magistrature
 - le perfectionnement et la formation continue du personnel
 - le rehaussement du niveau des ressources financières mises à disposition en rapport avec les missions assignées

17/18

PROBLÉMATIQUE DE L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DES PROGRAMMES : LES ACQUIS, LES CONTRAINTES ET DÉFIS

Badra Alou COULIBALY
Contrôleur Général des Services Publics

CONTRIBUTION DU CONTRÔLE GÉNÉRAL DES SERVICES PUBLICS
À LA CONFÉRENCE DE LANCEMENT DES TRAVAUX DU PROCESSUS
BUDGÉTAIRE 2024

1. Brève présentation du Contrôle Général des Services Publics (CGSP)

Le Contrôle Général des Services Publics (CGSP), reconnu comme Institution Supérieure de Contrôle des Finances Publiques au Mali, a été créé en septembre 2000 en remplacement du Contrôle Général d'État. Il est placé sous l'autorité du Premier ministre.

La création du Contrôle Général des Services Publics répond à une volonté du Gouvernement de développer à côté de la fonction d'inspection celle d'audit répondant aux normes internationales.

Le CGSP a comme vision un contrôle performant et harmonisé, favorisant la bonne gouvernance et la lutte contre la corruption et la délinquance économique et financière.

Le Contrôle Général des Services Publics est dirigé par un Contrôleur Général assisté d'un Contrôleur Général Adjoint et de Contrôleurs, tous nommés par décret pris en Conseil des Ministres.

Il comprend deux départements : le Département des Audits et le Département des Investigations.

Le Département des Audits est chargé de veiller à : l'application et la bonne exécution des lois et règlements, à l'utilisation rationnelle des ressources matérielles, humaines et financières mises à la disposition des départements ministériels et à la mise en place d'un système de contrôle interne dans les services et organismes publics.

Le Département des Investigations est chargé de mener les enquêtes et les missions d'information et de vérification se rapportant à des pratiques de corruption et autres formes de délinquances économiques et financières.

Le Contrôle Général des Services Publics dispose, d'un centre de documentation, d'un personnel d'appui (un régisseur, un comptable matières adjoint, des secrétaires, des chauffeurs, un standardiste et des plantons).

Dans l'accomplissement de ses missions, le CGSP jouit d'une indépendance dans la définition de son programme annuel et est libre du contenu de ses rapports d'audit.

Les contrôleurs, au cours des missions, disposent du pouvoir d'investigation le plus étendu et du droit de se faire communiquer tout document qu'ils jugent utile. Ils ont l'obligation de réserve.

Les rapports de missions de vérification et le rapport annuel d'activités, conformément aux textes de création et d'organisation du CGSP, sont transmis au Premier ministre et au Président de la République.

2. Les missions du Contrôle Général des Services Publics dans la mise en œuvre du budget programme

Aux termes de l'article 2 de l'ordonnance n°00-051/P-RM du 27 septembre 2000, le Contrôle Général des Services Publics (CGSP) a pour mission :

- La vérification des opérations des ordonnateurs, des comptes des comptables publics de deniers et de matières ;
- La recherche d'éventuelles pratiques de corruption ou de délinquance économique ou financière dans les services et organismes contrôlés.
- Le contrôle et l'inspection des départements ministériels, des administrations, des services et des Établissements publics et semi-publics, des organismes de toute nature faisant appel directement ou indirectement au concours financier de l'État et des collectivités publiques ;
- Le contrôle de l'exécution du Budget d'État, des budgets régionaux, des budgets des collectivités

territoriales et des organismes personnalisés, des comptes hors budget ;

- La vérification des opérations des ordonnateurs, des comptes des comptables publics de deniers et de matières ;
- La recherche d'éventuelles pratiques de corruption ou de délinquance économique ou financière dans les services et organismes contrôlés.

Dans l'accomplissement de ses missions, le CGSP participe à la mise en œuvre du budget programme à travers, d'une part, des missions d'Audit de conformité, d'Audit de performance et d'Audit financier, et d'autre part, des actions d'appuis conseils aux services et organismes publics.

A l'issue des missions de contrôle de vérification, d'enquête, le CGSP propose des mesures destinées à :

- Mettre un terme aux pratiques irrégulières constatées ;
- Améliorer la gestion et le fonctionnement du service ou de l'organisme, en particulier ses prestations ;
- Mettre en place, le cas échéant, un dispositif adéquat de contrôle interne ;
- Ajuster les moyens aux missions.

Les actions d'appui-conseil contribue à responsabiliser les gestionnaires et à sécuriser leurs gestions.

3. L'implication du Contrôle Général des Services Publics dans l'évaluation de la performance des programmes :

Le CGSP, de par ses missions, ne réalise pas d'évaluation de programme en tant que telle. Cependant, il effectue des missions d'Audits de performance des services et organismes publics. Ces missions d'Audit de performance constituent une réelle contribution à l'évaluation de performance des budget-programmes.

Il est prévu dans le programme annuel d'activités 2023 du CGSP, la réalisation d'Audit de performance de deux (2) budget-programmes.

4. Les acquis :

En termes d'acquis, le Contrôle Général des Services Publics mène des activités de :

- Vérification de conformité, d'audit de performance et de suivi de la mise en œuvre des recommandations ;
- Production de rapports de missions sectoriels et d'un rapport annuel d'activités ;
- Validation de manuels de procédures des services et organismes publics ;
- Formation au profit des contrôleurs, des inspecteurs des inspections des départements ministériels et des gestionnaires des services et organismes publics.

A titre d'illustration, le CGSP a réalisé :

➤ En 2021, 30 missions de vérification dont 14 missions d’Audit de conformité, 06 missions d’Audit de performance, 01 mission d’investigation et 09 missions de suivi de la mise en œuvre des recommandations.

En outre, pendant la même période, le CGSP a formé 242 contrôleurs, inspecteurs et gestionnaires sur les thématiques relatives à l’Audit et à la méthodologie d’élaboration des cartographies de risques. Il a examiné 23 manuels de procédure des services et organismes dont 09 ont été validés.

➤ En 2022, 34 missions de vérification ont été réalisées : 18 missions d’audit de conformité, 02 missions d’audit de performance, 04 missions d’investigation et 10 missions de suivi.

Au plan de l’appui-conseil, 90 contrôleurs et inspecteurs ont été formés sur les techniques d’audit de conformité et de performance et 29 manuels ont été examinés sur lesquels 11 ont été validés.

5. Contraintes liées à l’évaluation des programmes :

En termes de contraintes, il faut noter :

- Les limites des textes régissant le CGSP en termes d’évaluation des programmes ;
- L’absence d’une masse critique de contrôleurs qui maîtrisent les techniques d’Audit de performance ;
- Un déficit notoire quant à la responsabilisation des responsables de budget-programmes ;
- L’absence d’unité de gestion à la disposition des responsables de budget-programmes ;
- L’absence de services d’Audit interne au niveau des départements ministériels.

6. Les Pistes de réformes à mener :

Pour une meilleure mise en œuvre des budget-programmes, les mesures suivantes sont nécessaires :

- La responsabilisation effective des responsables des budget-programmes, en les conférant la fonction d’ordonnateurs délégués ;
- La mise en place des unités de gestion auprès des responsables des budget-programmes ;
- La création des services d’Audit interne dans les départements ministériels.

Badra Alou Coulibaly
Contrôleur Général des Services Publics

PROBLÉMATIQUE DE L’ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DES PROGRAMMES : LES ACQUIS, LES CONTRAINTES ET DÉFIS

Seydou COULIBALY
*Directeur de la Coopération Multilatérale,
Responsable du Programme 2.008*

1. INTRODUCTION

Depuis le 1^{er} janvier 2018, le Mali a basculé en mode budget programmes pour honorer ses engagements vis-à-vis des directives communautaires de l'UEMOA relatives au Cadre Harmonisé des Finances Publiques au sein de l'Union.

La gestion budgétaire par programme se fonde sur une démarche de performance dans l'élaboration de ses outils de mise en œuvre et l'atteinte des résultats objectifs.

2. LES NIVEAUX DE GESTION DU PROGRAMME

Le programme, centre de responsabilité managériale se décline en trois (3) niveaux de gestion.

- Le programme, niveau stratégique, géré par un responsable de programme RPROG ;
- Le budget opérationnel de programme, niveau intermédiaire, géré par un responsable du budget opérationnel de programme RBOP ;
- L'Unité opérationnelle de programme, géré un responsable RUOP.

NB : Le programme et le budget opérationnel de programme peuvent se décliner en un ou plusieurs niveaux de gestion opérationnelle.

II. LES NIVEAUX DE GESTION DU PROGRAMME (suite)

NB : Le programme et le budget opérationnel de programme peuvent se décliner en un ou plusieurs niveaux de gestion opérationnelle.

3. ROLE DES ACTEURS DU BUDGET-PROGRAMMES

Le Ministre ou le Président d'Institution est Ordonnateur principal de son budget et le premier responsable de la conduite de la politique du Ministère ou de l'Institution. Il nomme les RPROG, arbitre les allocations de ressources, valide le DPPD-PAP et le RAP et pilote la mise en œuvre des Programmes.

A ce titre, conformément à la charte de gestion reçoit les comptes rendus périodiques de :

- l'exécution prévisionnelle des activités (DPPD-PAP) ;
- l'exécution du Plan de travail ;
- l'exécution du Plan de Passation des Marchés ;
- l'exécution du Plan d'engagement.

3. ROLE DES ACTEURS DU BUDGET-PROGRAMMES (Suite)

le RPROG : détermine les objectifs de son programme sur la base des objectifs généraux fixés par le ministre ou le président de l'institution dont il relève; affecte les moyens humains, matériels et financiers aux services chargés de la mise en œuvre du programme et contrôle les résultats de ces services.

En outre, le RPROG est chargé de :

1. Valider à l'interne les projets de plan de passation des marchés du programme ou du Budget Opérationnel de Programme (BOP) ;
2. centraliser et valider sur la base des activités prévues, les besoins des services intervenant dans la mise en œuvre du programme ou du BOP et leur transmission aux gestionnaires de crédits (DFM, DAF, DRB et SAF) ;
3. Approuver les contrats de marché dans la limite des seuils de compétence définis conformément au code des marchés publics ;

3. ROLE DES ACTEURS DU BUDGET-PROGRAMMES (Suite)

4. suivre de façon infra annuelle de la mise en œuvre des activités ;
5. initier la mise en œuvre de la fongibilité des crédits par les gestionnaires de crédits ;
6. entretenir le dialogue stratégique et régulier avec le ministre de tutelle ou le président de l'Institution ;
7. animer le dialogue de gestion au sein du programme.

3. ROLE DES ACTEURS DU BUDGET-PROGRAMMES (Suite)

Les DFM, les DAF, les SAF et les DRB sont : Ordonnateur principal délégué pour le compte des RPROG et des (RBOP) au niveau de l'Administration centrale et Ordonnateur secondaire délégué pour le compte des RBOP et (RUOP) au niveau des services déconcentrés.

Ils sont chargés :

- . d'adresser les demandes d'ouverture de crédits à la Direction Générale du Budget (DGB) avec l'avis favorable du RPROG ;
- . d'appuyer les services techniques dans l'élaboration des dossiers d'appel d'offres et d'assurer le suivi de toute la procédure y afférente.

NB : Les demandes d'ouverture de crédits par anticipation sont formulées par le RPROG ou le RBOP déconcentré ;

Les demandes de crédits relatifs aux dépenses ordinaires sont transmises par les DFM, DAF, DRB et SAF à la Direction Générale du Budget.

4. RAPPEL DES PRINCIPAUX OUTILS DU BUDGET-PROGRAMMES

- DPBEP : document de référence pour la préparation du projet de loi de finances, couvrant une période minimale de trois ans ;
- DPPD-PAP : Document qui prévoit, pour une période minimale de trois (3) ans, à titre indicatif, l'évolution des crédits et des résultats attendus sur chaque programme en fonction des objectifs poursuivis ;
- Lettre de Mission : instruction aux RPROG de mettre en œuvre les différentes actions contenues dans le Projet Annuel de Performance en vue de l'atteinte des objectifs fixés tout en précisant les modalités de gestion ;
- Plan d'Engagement : Un plan d'engagement central est un outil de synthèse pour tout le budget de l'Etat des prévisions d'engagement et de liquidation. Il est décliné au niveau de chaque ministère sectoriel, il s'agit alors d'un plan d'engagement sectoriel (PES).

4. RAPPEL DES PRINCIPAUX OUTILS DU BUDGET-PROGRAMMES

- Charte de Gestion Ministérielle : document écrit et formalisé par le ministre ou le président de l’institution en collaboration avec les RPROG, les RBOP, les RUOP et les responsables des services d’appui et de conseils et fixe les règles de travail en commun ;
- Contrat Annuel de Performance : Document écrit, non juridique, passé entre un service administratif ou une agence et son autorité de tutelle, fixant les objectifs et les obligations de chacune des parties pour la période à venir ;
- Rapport de Suivi Trimestriel : Document de gestion opérationnel présentant les progrès réalisés, l’évolution du contexte, les difficultés rencontrées en cours de gestion, les mesures correctrices et les leçons tirées de l’exécution budgétaire ;
- RAP : Décrit les activités conduites au cours de l’année sous revue en présentant les résultats en matière de performance, sur la base du suivi des indicateurs figurant dans le PAP.**

4. RAPPEL DES PRINCIPAUX OUTILS DU BUDGET-PROGRAMMES

- Projet Annuel de Performance (PAP) est un document annexé au budget et présentant les objectifs des politiques des Départements, les actions institutionnelles des organes de l’Union et les résultats attendus mesurés au moyen d’indicateurs. Il s’agit donc d’un engagement sur les résultats.

5. EVALUATION
DE LA PERFORMANCE
DES PROGRAMMES

5. EVALUATION DE LA PERFORMANCE DES PROGRAMMES

Le processus d’évaluation commence au premier trimestre de l’année N, en même temps que l’élaboration du budget d’Etat N+1.
Exemple : Cas du MAECI

Chronogramme des activités d'élaboration du Rapport Annuel de Performance (RAP N-1) et le DPPD-PAP (N+1) à (N+3)			
N°	Activités	Structures responsables	Structures impliquées
1	Collecte des informations sur le Rapport Annuel de Performance (RAP N-1) et le DPPD-PAP (N+1) - (N+3)	RPROG/DFM/CPS	Tous services /MAECI
2	Centralisation,analyse et consolidation du Rapport (RAP N-1) et le DPPD-PAP (N+1) - (N+3)	RPROG/DFM/CPS	RPROG
3	Validation interne du Rapport Annuel de Performance (RAP N-1) et le DPPD-PAP (N+1) - (N+3)	RPROG/DFM/CPS	Tous services /MAECI
4	Prise en charge des observations issues de la validation interne du Rapport Annuel de Performance (RAP N-1) et le DPPD-PAP (N+1) - (N+3)	DFM	CPS
5	Validation définitive du Rapport Annuel de Performance (RAP N-1) et le DPPD-PAP (N+1) - (N+3)	RPROG/DFM/CPS/DRH	Tous services /MAECI
6	Prise en charge dans le PRED des observations issues de la validation	DFM	CPS
7	Transmission des documents à la DGB	DFM	CPS

5.1 - LES ACQUIS

Le RPROG pilote le Programme. Pour cela,

- il dispose des crédits et les répartit pour les besoins de la gestion interne du programme ;
- il s'engage sur la performance devant le **Parlement** : le Projet annuel de performance (PAP) ;
- il rend compte devant le Parlement : le Rapport annuel de performance (RAP).

BN :

Il existe des responsables de programme qui peuvent piloter plusieurs directions.

La performance est évaluée dans le Rapport Annuel de Performance (RAP) sur la base du document projet annuel de performance (PAP).

5.1 - LES ACQUIS (suite)

Le responsable de budget opérationnel de programme (RBOP) :

- dispose d'un budget opérationnel de programme ;
- il s'engage et rend compte dans le cadre du dialogue de gestion au responsable de programme.

5.2 - LES CONTRAINTES

- Spécificité du Département avec une forte mobilité des agents ;
- Le manque de formation pour les agents nouvellement arrivés.

5.3 - LES DEFIS

- ❖ amélioration de la qualité des documents PAP, RAP (transparence, lisibilité, exhaustivité, etc.) ;
- ❖ opérationnalisation des BOP et UOP pour une déconcentration de la gestion des crédits et de la performance ;
- ❖ responsabilisation entière des responsables de programmes après la phase transitoire qui continu ;
- ❖ poursuite de la formation et la sensibilisation des acteurs ;
- ❖ renforcement de la communication autour de la réforme.

PROBLÉMATIQUE DE L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DES PROGRAMMES : LES ACQUIS, LES CONTRAINTES ET LES DÉFIS

Abdoul Aziz AGUISSA

Secrétaire Général du Bureau du Vérificateur Général

I- Présentation du Vérificateur Général

I- Présentation du Vérificateur Général

Le Vérificateur Général est une autorité administrative indépendante de contrôle administratif externe, institué pour la première fois en 2003 par la Loi n°03-030 du 25 août 2003. Actuellement, le Vérificateur Général est régi la Loi n°2021-069 du 23 décembre 2021.

Conformément à sa loi de création, le Vérificateur Général mène quatre (4) types de missions à savoir:

- les vérifications financières et de conformité,
- les vérifications de performance,
- les vérifications de suivi des recommandations et
- l'évaluation de politiques publiques.



3

I- Présentation du Vérificateur Général

L'Evaluation des politiques publiques définie à partir de la comparaison avec la vérification de performance

Vérification de Performance

Examen indépendant, objectif et fiable cherchant à déterminer si les activités ou des organisations publiques fonctionnent conformément aux principes d'économie, d'efficacité et/ou d'efficacités et si des améliorations sont possibles

ISSAI 3000

Evaluation des politiques publiques

En plus des principes d'économie, d'efficacité et d'efficacités, l'Evaluation des politiques publiques s'intéresse à la performance et aux résultats des politiques et programmes publics en y intégrant d'autres critères comme l'utilité, la pertinence, la cohérence, les effets ou la durabilité

(voir lignes directrices: INTOSAI GOV 9400 pour l'évaluation des politiques publiques et Manuel du BVG) .



5

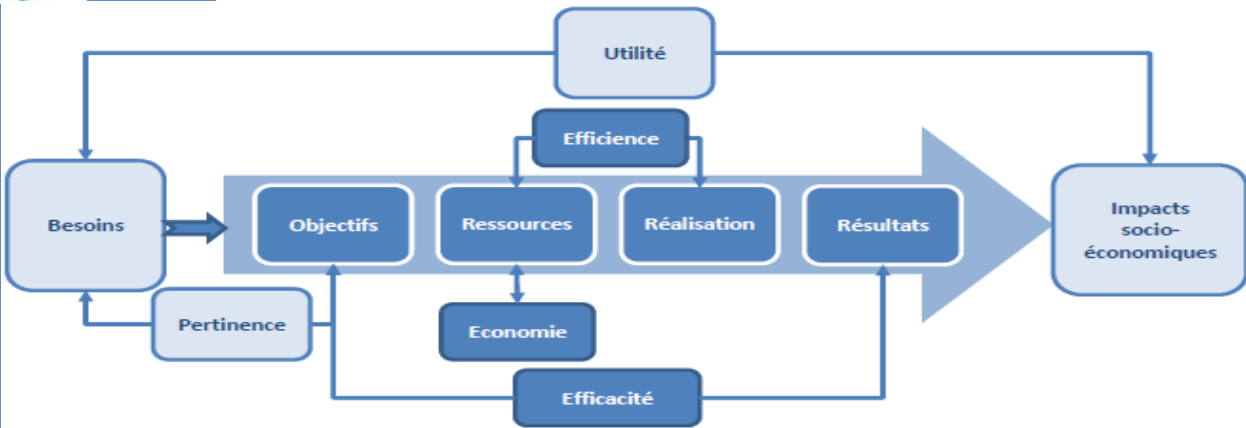
L'évaluation de politique publique se définit comme une appréciation systématique et objective d'une politique, en cours ou terminée, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats. Le but est de déterminer la pertinence et l'accomplissement des objectifs, l'efficience en matière de développement, l'efficacité, l'impact et la durabilité

Attention

Évaluation des Politiques Publiques
DIFFERENTE
De la Vérification de performance



1



Légende :

- Spécifiques à l'évaluation des politiques publiques.
- Utilisés dans les audits de performance ainsi que dans les évaluations de politiques publiques



1

II-
Expérience
du BVG en
matière
d'ÉPP

II- Expérience du BVG en matière d'ÉPP

La loi de 2012 régissant le Vérificateur Général lui donnait compétence d'effectuer des missions d'ÉPP mais sur autorisation du Président de la République, du Gouvernement ou du Parlement.

Il a fallu attendre l'adoption de la Loi n°2021-069 du 23 décembre 2021 instituant le Vérificateur Général pour donner à celui-ci la possibilité d'ordonner des missions d'ÉPP de sa propre initiative (article 2).

Les outils nécessaires à la réalisation de ce type de mission n'étaient pas néanmoins disponibles au BVG qui est réputé pour les missions de vérification. **C'est en 2019 que les outils permettant la réalisation des missions d'ÉPP ont été élaborés et mis à la disposition du BVG grâce à l'appui technique et financier du Projet Redevabilité Publique et Participation des Femmes au Mali (RPPFM) financé par la Coopération Canadienne.**



7

III- Principaux
constats sur la
performance
des politiques
publiques au
Mali

III- Principaux constats sur la performance des politiques publiques au Mali

1- Le Programme de Développement Socio-Sanitaire (PRODESS) III

Globalement, la performance du PRODESS III est limitée par l'insuffisance des crédits budgétaires mis à la disposition des acteurs opérationnels pour la mise en œuvre des activités planifiées. En effet, **le financement est inférieur aux besoins exprimés dans le secteur de la Santé, et aux engagements du Mali (seulement moins de 5% du budget national, contrairement aux 15% de la déclaration d'Abuja).** Beaucoup de Maliens vivent encore très loin d'un Centre de Santé. **Le coût des médicaments et des soins reste encore trop élevé pour beaucoup de nos concitoyens.**

En termes d'effets ultimes, la mise en œuvre du PRODESS a permis :

- ☐ la réduction des mariages précoces et forcés et des violences basées sur le genre ;
- ☐ l'amélioration de la planification familiale ;
- ☐ une plus grande implication des femmes dans les prises de décisions en matière de santé.



9

II-
Expérience
du BVG en
matière
d'ÉPP

Expérience du BVG en matière d'ÉPP (suite)

Ainsi, la toute première mission d'évaluation des politiques publiques du BVG a été lancée au cours de l'année 2020. Elle portait sur le Programme de Développement Socio-Sanitaire (PRODESS) III, dans sa seule composante « Santé et hygiène publique ». Par la suite, le BVG réalisé trois (3) autres missions d'ÉPP ainsi qu'il suit:

- ☐ La composante « Promotion de la famille » du Programme de Développement Socio-Sanitaire (PRODESS) III sur la période 2014-2018 évaluée en 2021;
- ☐ La composante « Développement social » du Programme de Développement Socio-Sanitaire (PRODESS) III sur la période 2014-2018 évaluée en 2022;
- ☐ La 1ère phase triennale du Programme Décennal de Développement de la Formation Professionnelle pour l'Emploi (PRODEFPE) 2015-2017, évaluée en 2022.



8

III- Principaux
constats sur la
performance
des politiques
publiques au
Mali

Principaux constats sur la performance des politiques publiques au Mali (suite)

2- Le Programme Décennal de Développement de la Formation Professionnelle pour l'Emploi (PRODEFPE), 1ère phase : programme triennal 2015-2017

La performance du PRODEFPE est limitée à cause notamment de l'insuffisance des ressources financières et matérielles et de la faible qualification des ressources humaines à beaucoup de niveaux. En effet, **cette politique a été lancée en 2015 avec un gap de financement de l'ordre de plus de 105 milliards de FCFA soit 62% du budget total du programme.** Les crédits budgétaires sont très insuffisants et mis à disposition des acteurs très tardivement, ce qui ne favorise pas l'atteinte des objectifs.

Toutefois, les bénéficiaires interrogés estiment à **54%** que le programme a permis de renforcer leurs capacités d'employabilité. **47%** d'entre eux ont affirmé avoir trouvé un emploi grâce au PRODEFPE. **33%** de ces bénéficiaires ayant trouvé un emploi se sont installés à leur propre compte à travers l'entrepreneuriat.



10

IV- Partenariat du BVG avec d'autres structures en matière d'évaluation des politiques publiques

IV- Partenariat du BVG avec d'autres structures en matière d'évaluation des politiques publiques

- ❑ En 2014, un consultant a été commis et a rencontré plus d'une quinzaine de structures nationales clés dans le domaine de l'évaluation ont été rencontrées. Afin de recueillir la sensibilité nationale sur la question, il a été procédé à des entretiens auprès d'un échantillon de structures nationales directement concernées par les évaluations, au nombre desquelles l'Assemblée Nationale (AN), la Section des Comptes (SC) de la Cour Suprême, le Bureau du Vérificateur Général (BVG), le Contrôle Général des Services Publics (CGSP), le Commissariat au Développement Institutionnel (CDI), la Direction Nationale de la Planification du Développement (DNPd), la Direction Nationale du Contrôle Financier (DNCF), la Cellule Technique de Coordination du Cadre Stratégique de Lutte Contre la Pauvreté (CSLP), l'Institut National de la Statistique (INSTAT), la Cellule d'Appui à la Réforme des Finances Publiques (CARFIP), la Direction Générale du Budget (DGB), le Secrétariat à l'Harmonisation de l'Aide (SHA), des Cellules de Planification et de Statistiques (CPS).
 - ❑ Malgré tout, il n'y a pas encore une approche nationale permettant une mutualisation des pratiques.
 - ❑ Néanmoins, dans la réalisation de l'EPP au niveau du BVG, il s'est avéré que l'implication de certaines structures est nécessaire: Pour mener à bien une mission d'EPP, la simple connaissance de la méthodologie ne suffit pas. C'est pourquoi, le Manuel d'évaluation du BVG prévoit la possibilité d'avoir recours à des experts sectoriels, ayant une expérience et une expertise avérées dans le domaine faisant l'objet de l'évaluation. Il n'est pas rare que le Vérificateur Général sollicite des structures internes à l'effet d'accompagner les équipes d'évaluation.
A titre d'exemple, la mission pilote d'évaluation du Volet « Santé et hygiène publique » du PRODESS III a été réalisée avec la CPS Secteur Santé, Développement social et Promotion de la famille.
L'expérience a été une réussite.
- 

V- Difficultés et perspectives du BVG en matière d'évaluation des politiques publiques

2. Perspectives du BVG en matière d'EPP

- ❖ Renforcer la formation du personnel: L'Évaluation de politiques publiques étant une discipline nouvelle au BVG, en plus des outils élaborés et mis à la disposition du personnel, une mise à niveau continue des agents du BVG est nécessaire pour leur permettre de mener des missions d'EPP. Le BVG entend continuer les formations en EPP au profit de son personnel
 - ❖ Faire plus de mission: Contrairement aux autres types de vérification, le BVG n'a pas encore une très grande expérience en matière d'évaluation des politiques publiques. Il serait alors opportun pour le Vérificateur Général de multiplier les missions d'EPP afin d'inculquer cette culture au personnel du BVG, conformément à sa vision stratégique 2018-2025.
 - ❖ Impliquer d'autres acteurs dans le processus de planification des missions d'évaluation: Au delà des experts sectoriels, le Vérificateur Général pourrait associer d'autres acteurs comme les Cellules de Planification et Statistiques (CPS) des secteurs concernés tout au long du processus de planification des missions d'EPP. Exemple réussi: l'implication de la CPS Secteur Santé, Développement social et Promotion de la famille lors de la mission pilote d'évaluation du Volet « Santé et hygiène publique » du PRODESS III.
- 

V- Difficultés et perspectives du BVG en matière d'évaluation des politiques publiques

V. Contraintes, défis et perspectives en matière d'EPP

1. Contraintes et défis en matière d'EPP

Accessibilité des données actuelles et fiables: La spécificité de l'EPP par rapport aux autres missions de vérification réside en la collecte de données, en leur analyse et en leur interprétation en vue d'aboutir à des conclusions. Les équipes sont très souvent confrontées à des difficultés d'accès aux données auprès de certains responsables chargés de la mise en œuvre des interventions publiques.

Accessibilité des bénéficiaires: Une autre spécificité de l'EPP par rapport aux missions de vérification réside en ce qu'elle nécessite la collecte de données auprès des bénéficiaires pour apprécier leur degré de satisfaction. C'est à ce seul prix que les équipes pourront formuler des conclusions sur les effets des politiques et programmes publics. Or, les équipes sont très souvent confrontées à des difficultés d'accès aux bénéficiaires, dues à plusieurs facteurs tels que l'insécurité, le fort taux de mobilité des acteurs impliqués dans la gestion des interventions.



V- Difficultés et perspectives du BVG en matière d'évaluation des politiques publiques

- ❖ Impliquer d'autres acteurs dans le processus de dissémination des conclusions des rapports d'évaluation: Les modalités de publication des rapports d'EPP sont plus vastes que celles des rapports de vérification. C'est en cela que d'autres acteurs peuvent être impliqués dans la dissémination des rapports d'évaluation du BVG. Il peut s'agir des associations, de la presse ou d'autres acteurs de la société civile ou des partenaires techniques et financiers. A cette effet, le BVG peut se fonder sur l'Accord de collaboration qui le lie au Conseil National de la Société Civile (CNSC) depuis 2012.

Cette dissémination a l'avantage de permettre à un nombre important de nos concitoyens d'être informés, par une diversité de canaux de communication et d'information, des conclusions sur la mise en œuvre et les effets des politiques et programmes publics.
- 

PANEL 2

PROCESSUS D'ÉLABORATION
DU BUDGET ET L'ARTICULATION
ENTRE LES DOCUMENTS DE
PLANIFICATION STRATÉGIQUE
NATIONALE ET LES DOCUMENTS
BUDGÉTAIRES : ENJEUX, BONNES
PRATIQUES ET PERSPECTIVES
D'AMÉLIORATION

Bamoussa KONÉ

Directeur National de la Planification du Développement

PROCESSUS D'ÉLABORATION DU BUDGET ET ARTICULATION ENTRE LES DOCUMENTS DE PLANIFICATION STRATÉGIQUES NATIONALE ET LES DOCUMENTS BUDGÉTAIRES : ENJEUX, BONNES PRATIQUES ET PERSPECTIVES D'AMÉLIORATION

1- Processus d'intégration des Projets/Programmes dans le cycle budgétaire

L'intégration des Projets/Programmes (P/P) dans le cycle budgétaire s'effectue suivant les phases ci-après :

- tenue de l'atelier de lancement du processus budgétaire (février) ;
- transmission de la lettre circulaire du MEF (mars) ;
- transmission des lettres circulaires de la DNPd relatives aux réunions de concertation sur les nouveaux projets et à l'élaboration du PTI/BSI N+1 ;
- collecte d'informations : est l'étape la plus importante qui nécessite la participation des services techniques et la concertation entre les différents acteurs ;
- soumission des Projets/Programmes au pré-arbitrage/comité technique de sélection des nouveaux P/P d'investissements publics à inscrire au Programme Triennal d'Investissement (PTI) et au Budget Spécial d'Investissement (BSI) ;
- tenue des arbitrages techniques du PTI et du BSI pour les P/P en cours et des nouveaux P/P retenus par le Comité technique de sélection (mai-juin) ;
- tenue des arbitrages politiques/Ministériels (juillet-septembre) ;
- adoption du projet de Loi de Finances en conseil des Ministres (septembre) ;
- examen et vote du projet de Loi de Finances par le parlement/CNT (octobre-décembre) ;
- promulgation de la Loi de Finances (décembre).

2- Critères de choix pour l'insertion d'un Projet/Programme dans le PTI et dans le BSI en lien avec les politiques nationales et sectorielles

La gestion des P/P d'investissement public est régie par un manuel de procédures de programmation et de suivi évaluation des investissements publics. Ledit manuel qui constitue un outil de référence en la matière précise clairement les rôles et responsabilités de toutes les parties prenantes, ainsi que les procédures à observer à chaque étape du processus.

Dans cette optique, les critères de choix pour l'insertion d'un P/P dans le PTI/BSI sont au nombre de quatre (4) catégories. Il s'agit :

- 1- **des critères préalables** : existence d'étude de faisabilité, bonne formulation du projet ;
- 2- **des critères de base** : adéquation avec les axes prioritaires d'intervention du CREDD, taux de valeur ajoutée, impact sur le service de la dette, taux de financement sur ressources intérieures, impacts sur la diminution du niveau de la pauvreté, nombre d'emplois créés ;
- 3- **des critères complémentaires** : effets sur l'environnement, effets sur la réhabilitation pour les projets sociaux, effets intégrateurs et réducteurs de disparités multi-régionales ;
- 4- **des critères de budgétisation/inscription au BSI** : disponibilité du financement, caractère prioritaire des projets à contrepartie nationale, évaluation et prise en charge des coûts récurrents.

Le processus d'insertion d'un P/P dans le PTI/BSI s'effectue en deux étapes, à savoir :

- une programmation intra-sectorielle ;
- une programmation trans-sectorielle.

➤ La programmation intra-sectorielle

Cette programmation consiste en une mise en commun des P/P d'un même secteur.

Elle s'effectue à travers des cadres de concertation/arbitrages techniques au niveau des Ministères sectoriels et regroupe l'ensemble des Directions techniques sectorielles sous la responsabilité des CPS, pour la présélection des projets ayant atteint un stade assez avancé dans leur cycle et qui pourront être inscrits au PTI et au BSI.

Ils permettent de préparer les arbitrages trans-sectoriels organisés par la DNPd.

➤ La programmation trans-sectorielle

Cette programmation est une mise en commun des P/P de l'ensemble des secteurs conduisant à la conception du PTI et du BSI.

Elle se déroule autour des cadres de concertation/réunions d'arbitrage organisées sous l'égide de la DNPd et regroupant les CPS, les DAF/DFM, la DGB, la DGDP et les gestionnaires de projets.

Cette programmation s'opère en deux étapes :

- une première étape d'arbitrage technique préliminaire/réunions de concertations pour la sélection des nouveaux P/P à inscrire au PTI par le comité technique de sélection qui étudie, évalue et sélectionne les dossiers des projets à inscrire au PTI, sur la base de trois (3) premiers critères d'évaluation (ci-dessus mentionnés) ;
- une seconde étape qui concerne les arbitrages budgétaires techniques pour l'élaboration du PTI et du BSI. Au cours de cet exercice, les P/Programmes d'investissement public de l'ensemble des départements sectoriels se poursuivant ou devant démarrer au courant de l'année N+1 sont passés en revue. Les ressources budgétaires sont allouées sur la base des critères de budgétisation.

3- Cohérence entre les Projets retenus et les objectifs stratégiques des Politiques publiques nationales et sectorielles

En référence aux documents des politiques et stratégies de développement (CREDD, Plan d'Action du Gouvernement/PAG), les Ministères techniques élaborent des politiques et stratégies sectorielles à moyen terme. Ces cadres de référence dégagent et classent par ordre de priorité les actions de développement et identifient déjà les Projets/Programmes prioritaires qui seront soumis aux différents arbitrages du PTI/BSI par des départements sectoriels.

Les orientations stratégiques des documents des politiques et stratégies de développement guident la production du PTI/BSI, à travers la prise en compte de la cohérence des P/P (adéquation avec les axes prioritaires d'intervention du CREDD) parmi les critères de choix pour leur insertion dans le PTI/BSI.

Ainsi, le Programme Triennal d'Investissement (PTI) est un instrument d'articulation entre la planification et la budgétisation et constitue le cadre d'opérationnalisation des orientations des Politiques publiques nationales et sectorielles.

A titre de rappel, le PTI est établi sur la base d'une programmation triennale glissante des investissements. Il couvre tous les domaines de l'investissement de l'État tant sur les ressources intérieures qu'extérieures au titre des projets d'investissement par Ministère et par Secteur de planification. Il est revu chaque année pour tenir compte des réalisations et de l'évolution effective des ressources et des priorités nationales.

4- Faiblesses dans le mécanisme en lien avec l'évaluation PIMA

A la demande des autorités, le Mali a bénéficié de deux (2) évaluations de la gestion des investissements publics du Fonds Monétaire International et de la Banque Mondiale, à travers la méthodologie PIMA (Public Investment Management Assessment) en 2017 et 2021. Lesdites évaluations ont dressé un état des lieux des investissements publics, ses caractéristiques et son efficience puis passé en revue les pro-

cédures de gestion pour en déterminer les faiblesses et formuler des recommandations dont la mise en œuvre permettra d'améliorer l'efficacité et la durabilité des investissements publics.

Pour rappel, les principales conclusions de la mission PIMA de 2017 avaient fait ressortir :

- un cadre institutionnel de gestion des investissements robuste (si on le compare aux pays de la sous-région et aux autres pays en voie de développement), dont l'efficacité est paradoxalement faible ;
- la force institutionnelle du cadre de gestion des investissements publics est bonne, relativement aux pays comparables ;
- le système de gestion ne produit pas un stock de capital fixe durable en rapport avec les efforts d'investissement produits (concrétisation de 57% de l'effort d'investissement en capital fixe, contre 73% dans les autres pays du monde en moyenne) ;
- conforter les progrès réalisés en matière d'évaluation préalable et de sélection des investissements.

Les principales faiblesses ressorties des évaluations PIMA en lien avec le mécanisme sont relatives à la sélection des Projets, notamment :

- inexistence d'une méthodologie standard pour les évaluations ex-ante des P/P ;
- l'insuffisance des crédits alloués au fonds d'études et de préparation des Projets pour permettre l'évaluation systématique et complète de l'ensemble des P/P ;
- l'insuffisance dans la tenue des cadres de concertations intra sectorielles, les ministères sectoriels procèdent rarement à une première évaluation avant de soumettre les propositions de projet à la DNPDP ;
- la faible capacité des départements ministériels et des gestionnaires de projets dans le processus d'évaluation des investissements publics.

5- Perspectives pour une amélioration du processus de programmation des Projets en lien avec les Politiques publiques

Le Programme Triennal d'Investissement (PTI) et les Documents de Programmation Pluriannuelle des Dépenses (DPPD) sont des outils qui permettent d'améliorer le lien entre le budget et les plans et stratégies de développement (dont le CREDD) tout en fournissant un cadre de cohérence pour la planification des dépenses publiques à moyen terme en fonction des priorités nationales et sectorielles.

En vue d'améliorer le processus de programmation des Projets en lien avec les Politiques publiques, les pistes de solutions proposées pour améliorer l'évaluation des P/P sont :

- la poursuite des actions en cours dans le cadre de la mise en œuvre des recommandations des missions PIMA ;
- l'amélioration de la qualité à l'entrée des projets (une bonne évaluation des coûts), afin d'éviter les avenants occasionnant des coûts supplémentaires non prévus et non anticipés dans le Budget d'Investissement ;
- le développement d'une méthodologie standard de l'évaluation préalable des projets d'investissement (éléments minimaux : analyses technique, économique, financière et risques d'exécution des projets) ainsi qu'une capacité de contre-expertise avérée au sein de la DNPDP ;
- le renforcement des crédits alloués au fonds d'études et de préparation des Projets ;
- une plus grande implication des CPS et les DFM dans l'identification et la formulation et l'évaluation des P/P ;
- la redynamisation de la tenue des cadres de concertation intra sectorielles pour la présélection des projets à soumettre au comité de sélection ;
- le renforcement des capacités des acteurs dans le domaine de l'évaluation des P/P.

Bamoussa KONÉ

Directeur National de la Planification du Développement

PROCESSUS D'ÉLABORATION DU BUDGET ET L'ARTICULATION ENTRE LES DOCUMENTS DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE NATIONALE ET LES DOCUMENTS BUDGÉTAIRES : ENJEUX, BONNES PRATIQUES ET PERSPECTIVES D'AMÉLIORATION

Ogobassa SAYE

*Directeur Adjoint de l'Enseignement Technique et
Professionnel, Responsable du Programme 2.043*

Présentation

- Conformément au TDR de la Conférence de lancement, notre intervention couvre les éléments suivants :
 - le processus d'élaboration du DPPD-PAP de son programme (acteurs et leur rôle) ;
 - le lien entre les objectifs du DPPD-PAP et ceux de la politique sectorielle (PRODEC 2) et le CREDD (comment se déroule le processus décisionnel pour le choix des objectifs, indicateurs et activités) ;
 - l'animation du dialogue de gestion dans le processus de préparation et d'exécution budgétaire au sein de son programme ;
- Comment assurer une meilleure prise en compte des performances prévues dans les documents stratégiques et celles réalisées par les ministères au moment de l'allocation des ressources budgétaires ?

2

Programme 2.043 « Consolidation et diversification de l'enseignement secondaire technique et professionnel »

Il comprend :

1. Direction Nationale de l'Enseignement Technique et Professionnel (DNETP) ;
2. Conseils Régionaux (CR) : 11 ;
3. Lycées Techniques : 4 ;
4. Lycée Professionnel : 1 ;
5. Instituts de Formation Professionnelle (IFP) : 20 ;
6. Centres d'Apprentissage Féminin (CAFé) : 4 ;
7. Centres d'Apprentissage Agricole (CAA) : 4.

4

Le programme 2.043 « Consolidation et diversification de l'enseignement secondaire technique et professionnel »

- Il est l'un des 4 programmes placés au niveau du ministère de l'Education nationale
- Il vise à :
 - assurer le développement d'un enseignement secondaire technique de qualité et d'un coût abordable en lien avec les besoins de l'économie ;
 - accroître l'offre de formation en développant des alternatives crédibles et attractives en adéquation avec l'auto-entrepreneuriat et les besoins du marché du travail.

3

Processus d'élaboration du Document de Programmation Pluriannuelle des Dépenses et Projets Annuels de Performance (DPPD-PAP) /P2-043

- Respect du cycle de réalisation budgétaire :
- les principaux acteurs qui interviennent dans le processus d'élaboration du DPPD-PAP sont :
 - DGB
 - DNETP
 - DFM/MEN
 - CPS
 - Les collectivités, les Académies d'enseignement et les établissements interviennent peu dans le processus
- le processus le processus d'élaboration du DPPD-PAP reste encore centralisée

5

Lien entre les objectifs du DPPD-PAP et ceux de la politique sectorielle (PRODEC 2) et le CREDD (comment se déroule le processus décisionnel pour le choix des objectifs, indicateurs et activités)

- Depuis sa conception, le PRODEC a intégré les orientations et objectifs visés par le CREDD
- 5 Axes du PRODEC : 1. qualité (rendement interne et externe) ; 2. question enseignante ; 3. accès inclusif ; 4. gouvernance ; 5. renforcement de la résilience du secteur ;
- Le MEN a organisé des ateliers d'intégration des objectifs, des indicateurs et des activités pertinentes du PRODEC II dans les différents programmes du Ministère ;
- Le programme 2.043 a été reformulé en tenant compte des données du PRODEC II,

6

Lien entre les objectifs du DPPD-PAP et ceux de la politique sectorielle (PRODEC 2) et le CREDD (comment se déroule le processus décisionnel pour le choix des objectifs, indicateurs et activités)

- i) Améliorer l'efficacité externe :
 - Augmenter l'employabilité (sur le plan quantitatif et qualitatif) ;
 - Octroyer plus d'autonomie aux centres de formation techniques et professionnelle ;
 - Développer le partenariat -écoles entreprises.
- ii) Renforcer les capacités d'accueil au niveau de l'enseignement secondaire technique et professionnel :
 - Construire Réhabiliter et équiper des centres de formation professionnelle, d'ateliers de salles de classes ;
 - Enseignants.

8

Lien entre les objectifs du DPPD-PAP et ceux de la politique sectorielle (PRODEC 2) et le CREDD (comment se déroule le processus décisionnel pour le choix des objectifs, indicateurs et activités)

- Articuler la formation à l'emploi ;
- Il s'agira pour le Programme P2-043 de :
 - i) Améliorer le rendement interne ;
 - Améliorer le taux de diplomation -CAP-BT-BAC)
 - ii) Améliorer l'accès des apprenants aux filières porteuses (industrielles, agro-sylvo-pastorale, TIC) ;
 - Développer et mettre en œuvre des filières porteuses (Programmes d'études selon l'approche par compétences -APC, matériels didactiques et matières d'œuvre, formateurs qualifiés).

7

ANIMATION DU DIALOGUE DE GESTION DANS LE PROCESSUS DE PRÉPARATION ET D'EXÉCUTION BUDGÉTAIRE AU SEIN DU PROGRAMME

• l'animation du dialogue dans le processus d'élaboration n'est pas suffisamment installée			
• Les établissements de formations, les académies d'enseignement et les collectivités n'interviennent peu dans le processus			
• Les modalités et calendrier suggérés pour l'élaboration de la lettre de mission pour l'année N+1 sont les suivantes :			
ELABORATION DES PTA PAR LES RUOP ET EXPEDITION AU RBOP	RUOP	SERVICES TECHNIQUES	OCTOBRE N
VALIDATION ET AGREGATION DES PTA DES RUOP PAR LE RBOP ET AJOUT DU PTA DU RBOP ET EXPEDITION AU RPROG	RBOP	RUOP	OCTOBRE N
VALIDATION ET AGREGATION DES PTA DES RBOP PAR LE RPROG	RPROG	DFM, RBOP	NOVEMBRE N
VALIDATION DU PTA DU RPROG PAR LA CPS ET LA DFM	CPS – DFM	RPROG	NOVEMBRE N
PREPARATION DU PROJET DE LETTRE DE MISSION	RPROG	CPS – DFM	NOVEMBRE
VALIDATION DE LA LETTRE DE MISSION, SIGNATURE ET EXPEDITION AU RPROG POUR LE DEBUT DES ACTIVITES	MINISTRE		AU PLUS TARD FIN DECEMBRE N

9

Comment assurer une meilleure prise en compte des performances prévues dans les documents stratégiques et celles réalisées par les ministères au moment de l'allocation des ressources budgétaires ?

- L'atteinte des résultats en tenant en compte des performances prévues dans les documents stratégiques est réalisée au niveau de la mise en œuvre locale de la formation dans les établissements (rendement interne et externe, employabilité, filières porteuses, partenariat, etc.)
- Il faut nécessairement prendre en compte les besoins des UOP
 - Elaboration des PTA par les RUOP et expédition au RBOP
 - Validation et agrégation des PTA des RBOP par le RPROG
- Il faut également satisfaire les besoins de construction d'infrastructures (offre, diversification, etc.)

10

Comment assurer une meilleure prise en compte des performances prévues dans les documents stratégiques et celles réalisées par les ministères au moment de l'allocation des ressources budgétaires ?

- Conséquences :
 - Prédominance des cours théoriques ;
 - Pléthores des effectifs/classe ;
 - Grèves ;
 - Diminution du rendement interne et externe ;
(Redoublement, abandon, exclusion, chômage, etc.)
 - Difficultés à organiser des compositions ;
 - Fermetures de filières ;
 - Etc.

12

Comment assurer une meilleure prise en compte des performances prévues dans les documents stratégiques et celles réalisées par les ministères au moment de l'allocation des ressources budgétaires ?

- Exemple
- Le financement de la matière d'œuvre se fait par forfait :
- IFP de Fana (même montant de matière d'œuvre de 2016 à 2022)
 - Effectif en 2016 : 362 apprenants ;
 - Effectif en 2022 : 962 apprenants.
- Depuis 2016
 - 1 seul IFP en construction (IFP de Kita)
 - Effectifs au public en 2016-2017 : 23 709 apprenants
 - Effectifs au public en 2021-2022 : 37 536 apprenants
- En plus en 2022, il y a eu coupe dans les montants des matières d'œuvres (17%)

11

Comment assurer une meilleure prise en compte des performances prévues dans les documents stratégiques et celles réalisées par les ministères au moment de l'allocation des ressources budgétaires ?

Les niveaux intermédiaire et opérationnel n'étant pas encore formalisés au sein du Département, le dialogue de gestion est inexistant.

La première chose à envisager est l'adoption de la charte de gestion du ministère de l'éducation nationale qui est en souffrance depuis 2018 du fait de l'instabilité ministérielle.

13

PROCESSUS D'ÉLABORATION
DU BUDGET ET L'ARTICULATION
ENTRE LES DOCUMENTS DE
PLANIFICATION STRATÉGIQUE
NATIONALE ET LES DOCUMENTS
BUDGÉTAIRES : ENJEUX, BONNES
PRATIQUES ET PERSPECTIVES
D'AMÉLIORATION

Hamaye TOURE

*Directeur des Finances et du Matériel du
Ministère des Infrastructures et des Transports*

I- INTRODUCTION :

Le plan stratégique est un document incontournable pour toute organisation. Il s'agit d'un processus pour déterminer où va votre organisation et comment elle y arrivera. C'est aussi le premier outil en matière d'opérationnalisation de la gestion axée sur les résultats dans les organisations publiques.

Un plan stratégique vous définit comment se porte votre organisation et énumère des mesures concrètes pour atteindre vos objectifs. Lorsque des imprévus surviennent également, il vous aidera à survivre et à trouver de nouvelles occasions, tout en restant fidèle à vos valeurs et à votre mission.

L'élaboration d'un plan stratégique constitue un exercice de consolidation d'équipe et rassemble les membres de l'organisation pour la formulation d'un document pluriannuel qui s'étend de préférence sur une période de 3 à 5 ans et qui doit préciser pour cette organisation notamment :

- Sa mission ;
- Son contexte d'évolution ;
- Ses principaux enjeux ;
- L'énoncé des orientations stratégiques ;
- Ses objectifs et des axes d'intervention ;
- Les ressources disponibles ;
- Les résultats visés au terme de la période couverte ;
- Les indicateurs de performance utilisés pour mesurer l'atteinte des résultats etc.

Ce plan stratégique se réalise à travers des plans annuels d'activités.

II- ARTICULATION DOCUMENTS DE POLITIQUE NATIONALES ET DOCUMENT DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE SECTORIELLE :

Au Mali, le document de référence des politiques de développement en vigueur demeure le Cadre stratégique pour la relance économique et le développement durable (CREDD) 2019-2023.

La Politique Nationale des Transports, des Infrastructures de Transport et du Désenclavement (PN-TITD) demeure le document de politique concernant le Ministère des Transports et des Infrastructures. Elle a été élaborée sous l'égide du Cadre Stratégique pour la Croissance et la Réduction de la Pauvreté (CSCR 2012-2017), qui constituait la référence du Mali en matière de formulation et de mise en œuvre des politiques publiques, qui fédérait, dans un cadre cohérent, l'ensemble des politiques et stratégies sectorielles et qui identifiait les besoins financiers ainsi que les moyens de les couvrir.

Les activités du secteur des transports s'inscrivaient au niveau de l'axe 1 du CSCR 2012-2017 « Promotion d'une croissance accélérée, durable, créatrice d'emplois et d'activités créatrices de revenus » en occurrence son objectif spécifique à savoir *couvrir l'ensemble du territoire d'un réseau d'infrastructures modernes*.

Il consistait, en ce qui concerne le secteur des transports, à étendre et améliorer la qualité du réseau des transports et à assurer des services de transports modernes et efficaces.

Le secteur des transports peut, en effet, être considéré comme un catalyseur de la vie économique et assurer les fonctions fondamentales de :

- Surmonter les distances pour que fonctionne l'économie ;
- Développer l'espace économique ;
- Favoriser l'accès des populations aux services sociaux de base, et
- Innover l'organisation du transport.

Cette politique est conforme aux objectifs du Cadre stratégique pour la relance économique et le développement durable (CREDD 2016-2018) mais également à ceux du Cadre Stratégique pour la Relance Economique et le Développement Durable (CREDD) 2019-2023 en vigueur actuellement.

A la différence du CREDD 2016-2018, fondé sur la vision Mali 2025, le CREDD 2019-2023 est fondé sur une nouvelle vision à long terme, Mali 2040, en tant que nouveau document de référence de moyen terme, et cela, conformément aux conclusions de la Journée de la prospective de janvier 2014.

Le Cadre Stratégique pour la Relance Economique et le Développement Durable (CREDD) 2019-2023 résulte du fait qu'après une crise multidimensionnelle des plus graves de son histoire moderne qui a impacté profondément son dynamisme économique et social, le Mali s'est engagé dans une nouvelle stratégie nationale de développement sur un horizon quinquennal.

La nouvelle stratégie déclinée dans cette politique, s'inscrit dans une nouvelle vision de développement, à savoir « Un Mali bien gouverné, où le vivre ensemble harmonieux des différentes composantes de la société est restauré, la paix consolidée et la sécurité collective et individuelle assurée dans l'unité, la cohésion et la diversité, où le processus de création de richesse est inclusif et respectueux de l'environnement et où le capital humain est valorisé au bénéfice notamment des jeunes et des femmes ».

Le CREDD) 2019-2023 est aligné sur les Objectifs de Développement Durable et les ambitions de l'« Agenda 2063 » de l'Union Africaine et se positionne comme une stratégie ambitieuse qui vise un changement majeur dans la manière de penser le développement du Mali et de délivrer les politiques publiques en conséquence. La stratégie se fonde aussi sur le Projet de société du Président de la République « Notre Grand Mali avance » énoncé dans son programme 2018-2023 et la Lettre de mission assignée au Premier ministre, articulé autour de 5 axes, à savoir (i) la gouvernance et les réformes politiques et institutionnelles, (ii) la promotion d'une croissance inclusive, (iii) le développement du capital humain et l'inclusion sociale, (iv) l'environnement, le changement climatique et le développement durable, (v) la diplomatie, la coopération internationale et le partenariat.

Le Cadre stratégique pour la relance économique et le développement durable (CREDD) 2019-2023 est essentiellement bâti autour de cinq (05) axes stratégiques à savoir :

- **la modernisation de l'administration publique ;**
- **la paix, la sécurité et le renforcement du vivre ensemble ;**
- **la croissance inclusive et la transformation structurelle de l'économie ;**
- **la protection de l'environnement et le renforcement de la résilience au changement climatique ;**
- **le développement du capital humain.**

Les activités du Ministère des Transports et des Infrastructures s'inscrivent dans le troisième axe de la stratégie qui concerne **la croissance inclusive et la transformation structurelle de l'économie**.

L'objectif de cet axe stratégique est de créer les conditions d'un environnement favorable à l'investissement productif et à la diversification de l'économie en poursuivant et amplifiant les efforts visant à consolider la stabilité du cadre macro-économique et assurer une bonne gestion des finances publiques. Ensuite, il faut veiller au développement des chaînes de valeur par une plus grande transformation industrielle des produits nationaux (agricoles, miniers, etc.) et accompagner le développement des espaces économiques porteurs : pôles économiques régionaux, zones économiques spéciales (SiKoBo pour Sikasso au Mali – Korhogo en Côte d'Ivoire – Bobo-Dioulasso au Burkina Faso), zones

industrielles, agropoles. Le développement des filières de la pêche et de l'élevage pour lesquelles le Mali dispose de réels atouts sera privilégié afin de renforcer l'économie. Par ailleurs, l'accès à une alimentation suffisante, saine, et diversifiée constitue un déterminant important de la situation sanitaire. Des actions et des programmes seront développés en ce sens.

Il s'agira aussi de développer les **réseaux d'infrastructures** (énergie, transport) qui sont essentiels pour améliorer l'attractivité et la compétitivité de l'économie. Des projets de corridors de **transports** internes et sous régionaux par voie terrestre ou ferroviaire seront mis en œuvre afin de permettre un développement des échanges et une diminution des coûts de transactions. L'entretien des routes et des pistes rurales constitue une orientation stratégique afin de maintenir la qualité du réseau existant. L'amélioration des conditions de transport sur le fleuve Niger facilitera le développement économique du bassin intérieur du fleuve Niger qui constitue un bassin de vie et d'emploi important. Le Gouvernement a ainsi mis au point un Programme d'infrastructures économiques (2019-2023), visant le maillage de l'ensemble du territoire national pour son désenclavement intérieur et extérieur avec la réalisation de routes et d'autres ouvrages et permettant de rapprocher davantage les zones de production à celles de consommation.

La Politique Nationale des Transports, des Infrastructures de Transport et du Développement (PNTITD), adoptée et approuvée par le Gouvernement par Décret n°2016-0066/P-RM du 15 février 2016 est un document de référence pour booster véritablement les activités du secteur des transports et orienter les activités du secteur jusqu'à l'horizon 2035. Elle s'inscrit parfaitement dans la mise en œuvre des objectifs du Cadre stratégique pour la Relance Économique et le Développement Durable (CREDD) 2019-2023 à travers l'**Objectif Spécifique 3.5.1 « Développer et améliorer l'efficacité des infrastructures de transport » de l'Objectif global 3.5 « Développer et améliorer l'efficacité des secteurs d'appui à la production » de l'Axe stratégique 3 « Croissance Inclusive et Transformation Structurale de l'Économie ».**

Son objectif général est de contribuer à la croissance économique par le désenclavement intérieur et extérieur, de créer un environnement juridique et institutionnel propice aux investissements et à une gestion performante du secteur des transports, d'assurer une articulation entre les différentes politiques et stratégies d'intervention et contribuer au renforcement des capacités afin de répondre aux besoins d'aménagement du territoire de façon pérenne d'un point de vue sociale, économique et environnemental.

Comme objectifs spécifiques, la PNTITD vise à : contribuer à la croissance de l'économie du pays par le désenclavement intérieur et extérieur ; créer un environnement juridique et institutionnel propice aux investissements et à une gestion performante du secteur des transports ; assurer la formation et le développement des ressources humaines participant à la conception, à la construction, à l'exploitation et à l'entretien des infrastructures de transport et promouvoir l'utilisation des nouvelles technologies dans l'exploitation des infrastructures et moyens de transport.

Elle est bâtie essentiellement autour de huit (8) axes stratégiques ci-après :

- **Axe stratégique N°1** : Renforcement de la capacité institutionnelle et humaine de l'administration et des autres acteurs par la formation, le développement de la recherche, la modernisation des outils de travail et le recrutement de jeunes ;
- **Axe stratégique N°2** : Entretien, réhabilitation des équipements et infrastructures existants ;
- **Axe stratégique N°3** : Poursuite du désenclavement intérieur et extérieur par la construction de nouvelles infrastructures de qualité et changement des caractéristiques techniques ;

- **Axe stratégique N°4** : Développement et promotion du transport rural ;
- **Axe stratégique N°5** : Renforcement du mécanisme de financement de l'entretien routier ;
- **Axe stratégique N°6** : Développement du transport multimodal et amélioration de la performance des activités de transport ;
- **Axe stratégique N°7** : Promotion de la sécurité et de la sûreté des transports ;
- **Axe stratégique N°8** : Promotion de l'utilisation des TIC au niveau du secteur des Transports.

Au regard des objectifs de la politique Nationale des Transports, des Infrastructures de Transport et du Développement (PNTITD) et en comparaison avec ceux du Cadre stratégique pour la relance économique et le développement durable (CREDD) 2019-2023 nous pouvons affirmer la bonne articulation entre les deux politiques en tenant compte des résultats recherches.

III- ARTICULATION DOCUMENTS DE POLITIQUES NATIONALES ET DOCUMENTS BUDGÉTAIRES DANS LE PROCESSUS D'ÉLABORATION DU BUDGET EN MODE PROGRAMME :

L'articulation entre les documents de planification stratégiques nationales et les documents budgétaires pour ce qui concerne le Ministère des Transports et des Infrastructures s'inspire au niveau macro du Document de Programmation Budgétaire et Économique Pluriannuelle (DPBEP : qui fixe essentiellement les grandes lignes en ce qui concerne le contexte macroéconomique, la gestion des finances publiques, la mise en œuvre des stratégies nationales et sectorielles et de la situation financière des collectivités territoriales et des organismes publics et qui fixe les grandes orientations stratégiques) à travers un document central dénommé Document de Programmation Pluriannuel des Dépenses et Programme Annuel de Performance (DPPD-PAP).

Document de Programmation Pluriannuel des Dépenses et Programme Annuel de Performance (DPPD-PAP) du Ministère des transports et des Infrastructures définit les missions du département à savoir :

- la définition et la mise en œuvre d'une politique de développement des transports ;
- la réglementation et le contrôle des transports routiers ;
- l'organisation et la modernisation des modes et systèmes de transport et de leur gestion ;
- la lutte contre l'insécurité routière dans toutes ses formes en collaboration avec le ministre chargé de la Sécurité ;
- le développement de la météorologie et de ses différentes applications ;
- l'amélioration de la mobilité urbaine ;
- la promotion du transport en commun en milieu urbain ;
- la recherche et l'expérimentation dans le domaine des Travaux publics ;
- la conception et la construction des ouvrages d'art, des rails, des aérodromes, des ports fluviaux et des équipements d'intérêt national ;
- la conception, la construction et l'entretien des infrastructures routières d'intérêt national ;
- le suivi de l'acquisition du matériel roulant et des équipements lourds.

La mise en œuvre de ces missions se traduit par la mise en œuvre de la politique Nationale des Transports, des Infrastructures de Transport et du Développement (PNTITD) à travers ses axes stratégiques.

Le département dispose de quatre programmes :

- Programme : 1.024 Administration Générale ;
- Programme : 2.065 Construction et entretien des routes, Développement de la cartographie et de la topographie ;
- Programme : 2.066 Développement et sécurisation des transports ;
- Programme : 4.001 Développement des transports et transit des marchandises maliennes dans les ports.

1- Le Programme : 1.024 Administration Générale qui s'occupe de :

- la coordination, l'évaluation, le contrôle, l'animation et la supervision des activités du département ;
- la gestion des ressources matérielles et financières ;
- la gestion des ressources humaines ;
- le suivi de la mise en œuvre du processus de décentralisation et de déconcentration au sein du ministère.

Le cadre de performance du programme 1.024 est bâti autour de six objectifs spécifiques et sept (07) indicateurs qui contribuent à la résolution des problèmes relatifs (i) à la mise en œuvre des politiques sectorielles ; (ii) à la gestion efficace des ressources humaines ; (iii) la gestion de ressources matérielles et financières ; (iv) au contrôle et à l'assistance des services publics ; et (v) à la décentralisation et de déconcentration au sein du département.

Les actions du programme Administration générale concourent notamment au renforcement de la capacité institutionnelle et humaine de l'administration et des autres acteurs du secteur par la formation, le développement de la recherche, la modernisation des outils de travail et le recrutement de jeunes à travers l'expression de besoins de personnel qui sera prise en charge des Directions des ressources humaines.

Ce programme est en parfaite harmonie avec l'axe stratégique n°1 du Document de politique Nationale des Transports, des Infrastructures de Transport et du Développement (PNTITD).

Le Programme : 2.065 Construction et entretien des routes, Développement de la cartographie et de la topographie Responsable du Programme :

Ce programme vise à assurer le désenclavement intérieur et extérieur du pays, la recherche et l'information technique dans le domaine du bâtiment et des travaux publics et la recherche de l'information géographique. Il s'occupe de développer le réseau routier ; entretenir le réseau routier ; assurer la recherche sur les matériaux de construction ; et rendre disponible les informations cartographiques.

Le cadre de performance du programme est bâti autour de quatre objectifs spécifiques onze ; (11) indicateurs qui contribuent à la résolution des problèmes relatifs à l'occupation anarchique des emprises des routes ; le mauvais état et l'inadaptation des infrastructures ; la vétusté et l'inadaptation des moyens de transports routiers ; l'insuffisance de la cartographie à grande échelle.

Les objectifs de ce programme sont en synergie avec les axes stratégiques n°2 ; n°3 et n°5 du Document de politique Nationale des Transports, des Infrastructures de Transport et du Développement (PNTITD).

Le Programme : 2.066 Développement et sécurisation des transports

Ce programme vise à assurer le développement et la sécurisation des transports terrestres, maritimes, fluviaux et aériens. Son cadre de performance est bâti autour de cinq objectifs spécifiques et de douze (12) indicateurs qui contribuent à la résolution des problèmes relatifs au développement et à la sécurisation des transports et assistances météorologiques.

Ce programme est également en adéquation avec les axes stratégiques du Document de politique Nationale des Transports, des Infrastructures de Transport et du Développement (PNTITD) à travers le développement et la promotion du transport rural (axe n°4) , le développement du transport multimodal et l'amélioration de la performance des activités de transport (axe n°6), la promotion de la sécurité et de la sûreté des transports (axe n°7), ainsi que la promotion de l'utilisation des TIC au niveau du secteur des transports (axe n°8).

Le Programme : 4.001 Développement des transports et transit des marchandises maliennes dans les ports qui vise à assurer la gestion des installations mises à la disposition du Mali dans les pays de transit et la coordination des activités de transports et de transit des marchandises en provenance ou à destination du Mali.

Ce programme concourt aussi au développement du transport multimodal et à l'amélioration de la performance des activités de transport (axe n°6 du document de politique Nationale des Transports, des Infrastructures de Transport et du Développement (PNTITD)).

Au regard de ce qui précède, on peut affirmer que le département en charge des Transports et des Infrastructures est en phase en ce qui concerne l'articulation harmonieuse entre les documents de planifications stratégiques et les documents budgétaires.

IV- RECOMMANDATIONS :

Malgré les avancées notoires dans l'opérationnalisation du budget programme, il sied de préciser que sa mise en œuvre suscite à un certain nombre de difficultés inhérentes à toute réforme.

A cet effet, il urge de trouver une solution à certaines préoccupations notamment :

- le déficit de formation des acteurs à l'exercice de planification stratégique afin de permettre à toutes les structures de disposer d'un plan stratégique formel ;
- la mauvaise qualité de certaines informations statistiques ;
- la difficile coexistence au niveau de certains établissements publics des programmes d'activités et rapport d'activités (documents classiques du conseil d'administration) avec le Contrat annuel et le rapport annuel de performance (outils du budget programme) ;
- le déficit de formation des membres des conseils d'administration sur les principaux outils du budget programme ;
- la difficulté de concilier les outils du budget programme avec les documents budgétaires des sociétés d'État.

Hamaye TOURE

*Directeur des Finances et du Matériel du
Ministère des Infrastructures et des Transports*

PROCESSUS D'ÉLABORATION
DU BUDGET ET L'ARTICULATION
ENTRE LES DOCUMENTS DE
PLANIFICATION STRATÉGIQUE
NATIONALE ET LES DOCUMENTS
BUDGÉTAIRES : ENJEUX, BONNES
PRATIQUES ET PERSPECTIVES
D'AMÉLIORATION

Mahamadou Zibo MAIGA
Coordonnateur de la Cellule CSLP

INTRODUCTION

Cette présentation est une contribution de la Cellule Technique CSLP au lancement des travaux du processus budgétaire 2024 prévue le 16 février 2023. Son articulation avec le cadre de planification stratégique s'avère nécessaire pour assurer que les politiques publiques produisent des résultats.

L'importance et la pertinence de ce thème expliquent le choix dans le panel du lancement ; le budget d'État étant l'instrument privilégié de traduction des choix et priorités du développement.

Elle traite du thème 2 du panel 2. Cette conférence portant sur le processus d'élaboration du budget et l'articulation entre les documents de planification stratégique et les documents budgétaires, enjeux bonnes pratiques et perspectives d'amélioration.

La présente note traite des points suivants :

1. Rappel sur le CREDD 2019-2023 ;
2. Articulation entre le CREDD et les autres documents de planification stratégique du Gouvernement ;
3. Outils méthodologiques pour la mise en cohérence des politiques sectorielles avec le CREDD ;
4. Revue du CREDD dans le cycle budgétaire ;
5. Pistes/perspectives d'amélioration.

I- PRÉSENTATION DU CREDD 2019-2023

Le Cadre Stratégique pour la Relance Economique et le Développement Durable (CREDD : 2019-2023), adopté en Conseil des ministres le 29 mai 2019, et formellement approuvé par le Décret N°2019-0488 P-RM du 05 juillet 2019, comme document de politique nationale, constitue le cadre de référence des politiques et stratégies de développement et le principal référentiel pour le dialogue et la concertation avec les Partenaires Techniques et Financiers (PTF).

Aligné sur les Objectifs de Développement Durable et les ambitions de l' « Agenda 2063 » de l'Union Africaine, le CREDD se positionne comme une stratégie ambitieuse qui vise un changement majeur dans la manière de penser le développement du Mali et de délivrer les politiques publiques en conséquence.

C'est une stratégie qui s'inscrit dans une nouvelle vision de développement, à savoir : « Un Mali bien gouverné, où le vivre ensemble harmonieux des différentes composantes de la société est restauré, la paix consolidée et la sécurité collective et individuelle assurée dans l'unité, la cohésion et la diversité, où le processus de création de richesse est inclusif et respectueux de l'environnement et où le capital humain est valorisé au bénéfice notamment des jeunes et des femmes ».

Le CREDD constitue une stratégie pertinente et réaliste qui se base sur un diagnostic approfondi du Mali. Ce diagnostic dresse un bilan sans complaisance des faiblesses structurelles qui entravent le développement du pays.

L'objectif Général du CREDD est de « promouvoir un développement inclusif et durable en faveur de la réduction de la pauvreté et des inégalités dans un Mali uni et apaisé, en se fondant sur les potentialités et les capacités de résilience en vue d'atteindre les Objectifs de Développement Durable (ODD) à l'horizon 2030 ».

Il est articulé autour des cinq (5) axes suivants, (i) Consolidation de la démocratie et amélioration de la gouvernance, (ii) Restauration de la paix, de la sécurité et renforcement du vivre ensemble, (iii) Croissance inclusive et transformation structurelle de l'économie, (iv) Protection de l'environnement et renforcement de la résilience au changement climatique, et (v) Développement du capital humain.

Ci-dessous, les allocations budgétaires (2023-2025 suivant les axes du CREDD dans le DPBEP

AXES du CREDD	2022 LFR		2023 LFI		2024 Proj.		2025 Proj.	
	CREDD	DPBEP	CREDD	DPBEP	CREDD	DPBEP	CREDD	DPBEP
Axe 1 : Consolidation de la démocratie et amélioration de la gouvernance	611,4	596,0	662,3	621,2	653,0	653,0	702,7	702,7
Axe 2 : Restauration de la paix, de la sécurité et renforcement du vivre ensemble	514,5	456,6	559,5	508,5	561,2	561,2	604,1	604,1
Axe 3 : Croissance inclusive et transformation structurelle de l'économie	981,1	613,4	1 059,5	658,2	725,0	725,0	786,0	786,0
Axe 4 : Protection de l'environnement et renforcement de la résilience au changement climatique	73,3	42,4	79,6	46,5	53,5	53,5	59,5	59,5
Axe 5 : Développement du capital humain	821,7	734,8	891,7	815,8	891,8	891,8	964,0	964,0
Opérations concernant la dette publique	165,4	203,8	179,6	245,7	262,2	262,2	272,4	272,4
Total Général	3 167,4	2 647,0	3 432,2	2 895,9	3 146,7	3 146,7	3 388,7	3 388,7

Ci-dessous, l'état d'exécution 2021 des allocations budgétaires suivant les axes du CREDD dans le DPBEP

AXES DU CREDD	Budget		CREDD	
	2021	Poids	2021	Poids
Consolidation de la démocratie et amélioration de la gouvernance	581,7	23,80%	722,8	24,60%
Restauration de la paix, de la sécurité et renforcement du vivre ensemble	639,8	26,20%	478,0	16,30%
Croissance inclusive et transformation structurelle de l'économie	476,9	19,50%	907,3	30,90%
Protection de l'environnement et renforcement de la résilience au changement climatique	41,9	1,70%	67,1	2,30%
Développement du capital humain	703	28,80%	758,3	25,90%
Total Général	2 443,30	100%	2 933,64	100%

La mise en œuvre du CREDD repose sur quatre (4) principes directeurs, à savoir :

- Déclinaison régionale et locale ;
- Performance Budgétaire et Gestion axée sur les résultats ;
- Priorisation ;
- Redevabilité.

▪< **Déclinaison régionale et locale :**

Le CREDD constitue la stratégie nationale de développement. Les orientations stratégiques nationales doivent être déclinées à un échelon infranational. Or, les territoires (régions, cercles, communes) font face à des enjeux spécifiques en termes de développement durable.

▪< **Performance Budgétaire et Gestion axée sur les résultats :**

La Gestion axée sur les résultats (GAR) est une stratégie ou méthode de gestion appliquée par une organisation pour veiller à ce que ses procédures, produits et services contribuent à la réalisation de résultats clairement définis.

Les orientations stratégiques du CREDD doivent être mises en œuvre par les structures publiques et parapubliques (institutions, ministères, organismes, collectivités territoriales) dans le cadre de leurs mandats et de leurs missions respectives. Ces structures sont clairement responsables dans leurs domaines de compétences respectives de la mise en œuvre des orientations stratégiques contenues dans le CREDD.

En outre, le CREDD dispose d'un cadre de mesure de la performance, assorti d'indicateurs et de cibles, qui servira d'input majeur pour orienter les décisions du Comité de Pilotage et du Comité National d'Orientation Stratégique (CNOS).

▪< **Priorisation :**

La priorisation constitue un principe directeur pour la mise en œuvre du CREDD qui découle directement du principe de gestion axée sur les résultats. Il s'agit de rechercher l'efficacité de la dépense publique en ciblant les actions considérées comme prioritaires par les structures en charge de mettre en œuvre les politiques publiques. Il s'agit de résoudre une équation complexe entre des ressources limitées et des besoins qui dépassent les ressources budgétaires.

Afin d'opérationnaliser la priorisation, les structures publiques et parapubliques peuvent s'appuyer sur des méthodes d'analyse multicritères. L'analyse multicritères permet d'effectuer un choix entre plusieurs solutions en décomposant une grille d'analyse en plusieurs critères, chacun pondéré d'un coefficient (poids relatif). Il s'agit d'un outil d'aide à la décision.

▪< **Redevabilité :**

La redevabilité est un principe indispensable pour améliorer la performance des politiques publiques. La redevabilité consiste à rendre des comptes par rapport aux moyens techniques et financiers mobilisés et aux résultats atteints.

Les structures publiques doivent rendre des comptes vis-à-vis du Gouvernement par rapport aux objectifs qui ont été fixés. Le Gouvernement est également redevable vis-à-vis des citoyens et des contribuables, et également vis-à-vis des partenaires techniques et financiers en lien avec les ressources publiques extérieures mobilisées pour venir en appui au Mali.

Le mécanisme de pilotage et de suivi évaluation du CREDD et des ODD est institué par le Décret n°2018-0623/PM-RM du 08 août 2018 qui est aussi guidé par quatre (4) principes directeurs :

- une approche participative de gouvernance inclusive impliquant les différentes parties prenantes (Administration publique, Secteur privé, Société civile, Collectivités territoriales, Partenaires techniques et financiers) ;
- le développement régional constituant le niveau territorial approprié pour piloter, suivre et évaluer, à un échelon infranational, le CREDD et les ODD pour une articulation optimale avec les différents outils et cadres de programmation existants aux niveaux régional et local ;
- la transparence en rendant publiques et accessibles les différentes informations relatives à la mise en œuvre du CREDD et des ODD ;
- une gestion axée sur les résultats avec l'élaboration du rapport annuel de mise en œuvre du CREDD et des ODD alimenté par le cadre de mesure des résultats actualisé, les rapports régionaux des Comités régionaux d'orientation, de coordination et de suivi des actions de développement (CROCSAD) et les rapports des revues sectorielles. Le dispositif de pilotage et de suivi-évaluation du CREDD et des ODD s'articule avec le Calendrier harmonisé des revues et le Calendrier budgétaire.

Le dispositif de pilotage et de suivi-évaluation du CREDD et des ODD est articulé autour de cinq (5) niveaux :

- le Comité National d'Orientation Stratégique (CNOS) présidé par le Premier Ministre ;
- le Comité de Pilotage à 2 niveaux, présidé le Secrétaire Général et par le Ministre de l'Économie et des Finances ;
- la Commission Mixte Mali-Partenaires ; le Secrétariat Technique assuré par la Cellule Technique CSLP ;
- le niveau régional et local à travers les CROCSAD – CLOCSAD - CCOCSAD. Ces structures permettront une supervision stratégique de la mise en œuvre du CREDD et prendront des mesures de réajustement en fonction des projets réalisés ou des contre-performances enregistrées.

La Commission Mixte Mali- Partenaires constituera le cadre de dialogue entre le Gouvernement, représenté par le Ministre de l'Économie et des Finances et les Partenaires Techniques et Financiers.

II- ARTICULATION ENTRE LE CREDD ET LES AUTRES DOCUMENTS STRATÉGIQUES DU GOUVERNEMENT (PAG, PAPGT, PAPCGT) :

Le CREDD demeure le document de planification stratégique nationale de référence au Mali. A ce titre, il constitue :

- le cadre intégrateur des politiques sectorielles et des stratégies régionales et locales de développement du pays ;
- le principal référentiel des Partenaires techniques et financiers dans le cadre du dialogue et de l'appui qu'ils apportent au Mali.

Dès les premières années de mise en œuvre des ODD, le Mali a procédé à une large consultation en vue de sensibiliser les principaux acteurs et permettre une meilleure appropriation pour leur priorisation et leur prise en compte dans les politiques, stratégies, projets et programmes de développement.

Ce processus a abouti, entre autres, à :

- mettre en cohérence le CREDD et les ODD et l'Agenda 2063 de l'Union Africaine ;
- prioriser les 17 ODD afin de faciliter leur transcription dans les cadrages macroéconomique et budgétaire.

Pour sa mise en œuvre, le CREDD est adossé à un cadrage macroéconomique et budgétaire global sur son horizon temporel.

Ce cadrage fait l'objet d'une actualisation annuelle sur trois (3) ans dans le cadre du processus budgétaire de l'État et donne lieu à l'élaboration d'un document essentiel du système de planification et de programmation budgétaire : le DPBEP (Document de Planification Budgétaire et Economique Pluriannuel).

Par ailleurs, cette approche demeure un principe du PEFA qui dans son Pilier 4 préconise que la Stratégie budgétaire et l'établissement du budget soient fondés sur les politiques publiques. En effet, ce pilier s'appuie sur l'indicateur de performance PI-16 « Perspectives à moyen terme de la budgétisation des dépenses ». Il permet de déterminer dans quelle mesure les estimations de dépenses à moyen terme sont déclinées dans les budgets annuels et quel est le degré d'alignement entre les estimations budgétaires à moyen terme et les plans stratégiques.

Le DPBEP est la traduction financière du CREDD. Sur une période de trois (3) ans, le DPBEP :

- évalue le total des ressources budgétaires par grande masse ;
- évalue le montant des dépenses budgétaires qui constituent le coût de mise en œuvre de la stratégie du gouvernement (le CREDD) par nature de dépense (Personnel, Fonctionnement, Investissement) ;
- évalue le déficit budgétaire et propose des stratégies de son financement ;
- détermine la clef de répartition de la marge de manœuvre budgétaire disponible entre les différents ministères de façon à ce que la composition et l'évolution du budget de l'État reflètent autant que possible les orientations stratégiques nationales ;
- fixe les enveloppes budgétaires et les répartit entre les axes stratégiques du CREDD selon les priorités des autorités avec un accent particulier sur les ODD et leurs cibles ;
- répartit les dépenses par ministère/Institution et par programme.

Avec l'avènement du budget-programmes, l'articulation entre le CREDD et les outils de budgétisation s'impose et devient par la suite une obligation pour le Gouvernement.

En effet, au sens de l'article 11 de la loi relative aux lois de finances, le programme budgétaire « **regroupe les crédits destinés à mettre en œuvre une action ou un ensemble cohérent d'actions représentatif d'une politique publique clairement définie dans une perspective de moyen terme** ».

Il s'agira à terme de pouvoir :

- financer de manière adéquate les politiques publiques ;
- suivre et évaluer les programmes budgétaires ;
- s'assurer de l'atteinte des objectifs stratégiques sectoriels, puis nationaux (CREDD) et in fine les ODD.

Par ailleurs, il est de tradition au Mali que chaque nouveau Gouvernement présente sa Déclaration de Politique Générale (DPG) devant l'Assemblée Nationale (Constitution article 78). Cette DPG une fois adoptée est ensuite traduite en Plan d'actions (PAG) qui constitue l'engagement du Gouvernement devant la nation.

Les orientations du PAG répondent aux aspirations et attentes du peuple et dans la plus part du temps, elles sont conformes au document de référence du pays. Sa traduction dans les documents budgétaires s'opère dans le processus budgétaire à travers la prise en charge des grandes priorités du moment.

Le document cadre de référence étant issu de diagnostic stratégique de tous les secteurs de développe-

ment à un horizon lointain, les PAG reflètent les priorités nationales de développement avec quelques singularités relatives aux enjeux du moment.

Il en est de même pour le PAG de transition (PAGCT) qui arrive à une période décisive et critique du pays où les urgences du moment commandent de mettre l'emphasis sur une spécificité donnée.

III- OUTILS MÉTHODOLOGIQUES POUR LA MISE EN COHÉRENCE DES POLITIQUES SECTORIELLES AVEC LE CREDD

Le CREDD étant le cadre intégrateur des politiques sectorielles et des stratégies régionales et locales de développement du pays, il importe que la cohérence entre le CREDD et les politiques sectorielles soit établie.

Conformément au principe de priorisation (un des principes du CREDD), il importe que les actions prioritaires des politiques sectorielles servent de lignes d'actions du CREDD afin de faciliter l'atteinte des objectifs stratégiques. Pour ce faire, il est indispensable d'assurer d'abord, la cohérence intra et intersectorielle des politiques publiques ainsi que la rationalisation des politiques sectorielles dans la mesure où la pluralité de politiques au sein d'un même secteur demeure un facteur aussi handicapant.

L'une des mesures constitue le respect du **Décret n°2016-0056/P-RM du 15 février 2016 fixant les modalités d'élaboration, d'approbation et de mise en œuvre des documents de politique nationale**.

Au nombre des contraintes, demeure la faible capacité technique des Cellules de Planification et de Statistique qui constituent la cheville ouvrière des départements ministérielles sur les questions de planification.

La mise en cohérence des politiques sectorielles avec le CREDD doit se manifester tant au niveau technique que budgétaire. En effet, lors des programmations budgétaires (DPPD-PAP), les lignes d'actions du CREDD doivent constituer les activités prioritaires des départements sectoriels, car elles conditionnent l'atteinte des objectifs stratégiques du CREDD ; le DPPD-PAP constituant l'outil principal de programmation budgétaire des priorités sectorielles.

Au niveau ministériel, les orientations et objectifs stratégiques sont traduits en langage financier à travers le Document de Programmation Pluriannuelle des Dépenses et Projet Annuel de Performance (DPPD-PAP).

Selon l'alinéa 2 de l'article 52 de la loi 2013-028, portant loi de finances « les Documents de Programmation Pluriannuelle des Dépenses prévoient, pour une période minimale de trois (3) ans, à titre indicatif, l'évolution des crédits et des résultats attendus sur chaque programme en fonction des objectifs poursuivis ».

Le DPPD se révèle être un outil de programmation Budgétaire ministériel servant à :

- déclinier la stratégie ministérielle sous la forme d'enveloppes financières à affecter aux programmes et actions ;
- hiérarchiser les actions en fonctions des priorités ministérielles.

Les allocations budgétaires des DPPD-PAP sont conformes au budget annuel en ce qui concerne la première année. Elles sont également cohérentes avec les plafonds du DPBEP sur la période de programmation triennale.

Les DPPD-PAP ministériels sont consolidés en un seul document et constituent, **au même titre que le**

DPBEP, des annexes obligatoires à la loi de finances.

A cette fin, l'institution des Lettres de politique ministérielle et des Lettres de mission demeure un levier important pour la prise en compte des lignes d'actions du CREDD dans la programmation budgétaire des priorités sectorielles.

La lettre de politique ministérielle est une déclinaison des priorités sectorielles contenues dans le CREDD (ligne d'actions) que le Ministre doit veiller à la mise en œuvre.

La lettre de mission est adressée par le Ministre de tutelle ou Président d'institution aux différents responsables de programme. Elle a pour but d'instruire aux Responsables de Programme (RPROG) de mettre en œuvre les différentes actions contenues dans le Projet Annuel de Performance en vue de l'atteinte des objectifs fixés tout en précisant les modalités de gestion.

I. Revue du CREDD dans le cycle budgétaire

Le mécanisme de pilotage et de suivi évaluation du CREDD et des ODD est institué par le Décret n°2018-0623 /PM-RM du 08 août 2018. Il prévoit chaque année au mois (au mois de juin) une revue annuelle du CREDD et des ODD. Il est déclenché suivant la lettre circulaire annonçant le Calendrier Harmonisé des Revues (CHR).

L'objectif Général de la revue est de s'assurer que les politiques et stratégies gouvernementales de relance économique et de réduction de la pauvreté et des inégalités sont appliquées de manière satisfaisante pour atteindre à moyen terme, les Objectifs de Développement Durable (ODD) d'une part, et d'autre part, faire l'état de mise en œuvre annuelle du CREDD et d'apprécier le degré d'atteinte des résultats à travers le Cadre de Mesure de Performance.

De façon spécifique, la revue du CREDD et des ODD doit permettre :

- d'analyser la manière dont les politiques sont mises en œuvre ;
- de mesurer le degré d'atteinte des objectifs fixés ;
- d'identifier les difficultés rencontrées.

Les forces et faiblesses du processus de revue annuelle du CREDD dans le processus budgétaire sont, entre autres :

En termes de forces, il faut noter le dispositif de pilotage et de suivi-évaluation du CREDD et des ODD qui donne mandat au Comité National d'Orientation Stratégique (CNOS) présidé par le Premier ministre, Chef du Gouvernement de fixer les orientations stratégiques, opérationnelles et budgétaires pour la mise en œuvre et le suivi/évaluation du CREDD et des ODD.

En effet, le CNOS se réunit deux (2) fois par an : au cours du mois de juillet et au cours du mois de décembre.

La session de juillet a comme objectif, de traduire en orientations stratégiques, opérationnelles et budgétaires, les recommandations issues de la revue annuelle du CREDD et des ODD en vue de leur prise en charge dans les arbitrages techniques et politiques du projet de Loi de Finances.

La session de décembre a comme objectif, de présenter la manière dont le Gouvernement entend mettre en œuvre le CREDD et les ODD à partir notamment, des Documents de Planification et de Programmation des Dépenses et des Projets Annuels de Performance annexés au projet de Loi de Finances.

Les faiblesses de la revue du CREDD dans le cycle budgétaire ont trait, entre autres, à :

- le non-respect des échéances du Calendrier Harmonisé des Revues ;
- la faiblesse du niveau de l'enveloppe budgétaire pour la tenue régulière des organes d'orientation, de coordination et de suivi des actions de développement (CROCSAD, CCOCSAD et CLOCSAD) ;
- la non disponibilité dans le délai des ressources financières pour la tenue des revues sectorielles devant alimenter le rapport de la revue annuelle du CREDD et des ODD ;
- la non disponibilité dans le rapport de revue CREDD des états d'exécution budgétaire de toutes les politiques sectorielles ;
- la qualité des rapports des revues sectorielles qui sont plus descriptifs qu'analytiques ;
- le niveau et la qualité de représentativité faibles dans le processus des revues ;
- la qualité des données qui paraissent non permanentes ou qui changent d'une revue à une autre ;

IV- PISTES D'AMÉLIORATION

Quelques pistes d'amélioration concernant l'alignement des objectifs et des indicateurs des PAP avec ceux des documents de planification stratégique. Il s'agit de :

- l'institution des lettres de politique et lettres de mission dans les départements ministériels et les Institutions de la République ;
- le renforcement des capacités des cadres du système national de la planification du développement sur l'approche des lettres de politique et lettres de mission ;
- veiller à ce que les lettres de politique et lettres de mission soient les documents de référence pour l'élaboration des PAP ;
- le respect strict par tous les acteurs des échéances du Calendrier Harmonisé des Revues ;
- le renforcement des capacités des acteurs du dispositif de Pilotage et de suivi évaluation du CREDD et des ODD en technique d'élaboration des rapports axés sur les résultats de développement ;
- le relèvement du niveau de représentativité dans la participation au processus du Calendrier Harmonisé des Revues ;
- la stabilisation des données contenues dans les revues sectorielles devant alimenter la revue annuelle du CREDD et des ODD.

Le processus décisionnel des budgets-programmes répond à cinq (5) étapes, à savoir :

- Etape 1 : Évaluation de la performance ;
- Etape 2 : Cadrage budgétaire ;
- Etape 3 : Planification ;
- Etape 4 : Budgétisation ;
- Etape 5 : Suivi de la performance.

Parmi les étapes du processus d'élaboration du budget, les informations stratégiques doivent être capitalisées au niveau de l'étape 3 consacrée à la planification.

En effet, dès réception de la lettre circulaire, les ministères sectoriels doivent prendre les mesures nécessaires pour assurer la préparation de l'avant-projet de budgets-programmes. Cette préparation doit se faire en rassemblant le maximum d'informations possibles afin de présenter un Document de Programmation Pluriannuelle des Dépenses et Projet Annuel de Performance (DPPD-PAP) efficace et cohérent, tout en respectant l'enveloppe financière mise à disposition.

Pour ce faire, les informations doivent émaner des lettres de politique et lettres de mission et la prise en charge sera assurée lors des rencontres périodiques d’élaboration des DPPD-PAP avec les responsables de programme dans la phase de planification.

CONCLUSION

L’importance et la pertinence de l’articulation des documents de planification stratégique et les documents budgétaires s’avère indispensable et répond à un principe clé de la planification du développement.

C’est un exercice qui requiert à la fois de la volonté politique et d’une grande expertise des acteurs en termes de maîtrise des outils, de méthodologies et aussi du savoir-faire suivant des normes.

Beaucoup d’efforts ont été faits dans ce sens par les autorités. Cependant, des efforts restent encore dans le renforcement des capacités des acteurs du système national de planification économique et budgétaire pour assurer davantage la cohérence des documents stratégiques de planification du développement ainsi que le choix de priorités nationales.

Il importe toutefois de signaler que les crises répétitives et les chocs constituent des facteurs limitant le respect dans l’exécution des choix budgétaires.

Mahamadou Zibo MAIGA
Coordonnateur de la Cellule CSLP

PROCESSUS D’ÉLABORATION
DU BUDGET ET L’ARTICULATION
ENTRE LES DOCUMENTS DE
PLANIFICATION STRATÉGIQUE
NATIONALE ET LES DOCUMENTS
BUDGÉTAIRES : ENJEUX, BONNES
PRATIQUES ET PERSPECTIVES
D’AMÉLIORATION

Balla KEITA
Directeur de la CPS du secteur du Développement rural



RÉPUBLIQUE DU MALI
Un Peuple - Un But - Une Foi

MINISTÈRE DU DÉVELOPPEMENT RURAL

CELLULE DE PLANIFICATION ET DE STATISTIQUE DU SECTEUR DÉVELOPPEMENT RURAL

Conférence de lancement des travaux du processus budgétaire 2024



Plan de Présentation

1. Missions de la CPS/SDR ;
2. Expérience de la CPS/SDR en matière de planification et de programmation des Projets et Programmes ;
3. Appréciation de la cohérence entre les Projets et Programmes du SDR et les documents de référence sectoriels et nationaux ;
4. Forces et faiblesses du processus de sélection des Projets et Programmes en lien avec les objectifs nationaux et sectoriels.



Missions de la CPS/SDR

1. Coordonner la préparation des plans, programmes et projets ainsi que l'analyse des politiques stratégiques ;
2. Suivre et évaluer les plans, programmes et projets de développement sectoriels et veiller à leur cohérence intra-sectorielle et spatiale ;
3. Elaborer les prévisions et suivre l'environnement et la conjoncture ;
4. Suivre les dossiers relatifs au financement et à la coopération technique ;



Missions de la CPS/SDR (suite et fin)

5. coordonner, en rapport avec les services chargés des ressources humaines, le programme de formation en matière de planification et de statistique ;
6. coordonner la production d'informations statistiques et la réalisation d'études de base ainsi que la diffusion de leurs résultats ;
7. mettre en place et gérer la base de données du secteur.



Expérience de la CPS/SDR en matière de planification et de programmation des PP

Malgré la définition claire de ses missions, dans la pratique, la CPS ne participe ni à l'identification, ni à la préparation des projets et programmes du secteur ;

- Les accords et conventions de financement des projets et programmes du secteur sont négociés en l'absence de la CPS ;



Appréciation de la cohérence entre les PP du SDR les documents de référence sectorielles et nationales

- Cohérence mitigée avec les documents de références sectoriels (LOA, PNISA) ;
- Cohérence mitigée avec le CREDD.



Expérience de la CPS/SDR en matière de planification et de programmation des PP (suite et fin)

Les expériences en matière de planification et programmation des projets et programmes portent essentiellement sur :

- Participation à la commission de sélection des nouveaux projets au Plan Triennal d'Investissement en collaboration avec DNPDP ;
- La participation à l'atelier de l'arbitrage technique du BSI annuel.



Forces et faiblesse du processus de sélection des projets/programmes en lien avec les objectifs nationaux et sectoriels

Forces

- Existence d'un canevas de rédaction des documents de projets ;
- Existence de critères de sélection des projets ;
- Tenue régulière de la commission de sélection.

Faiblesses

Les structures de planification ne participent pas à l'élaboration des projets ;

Retard dans la préparation des projets ; Projets élaborés souvent à la hâte ;

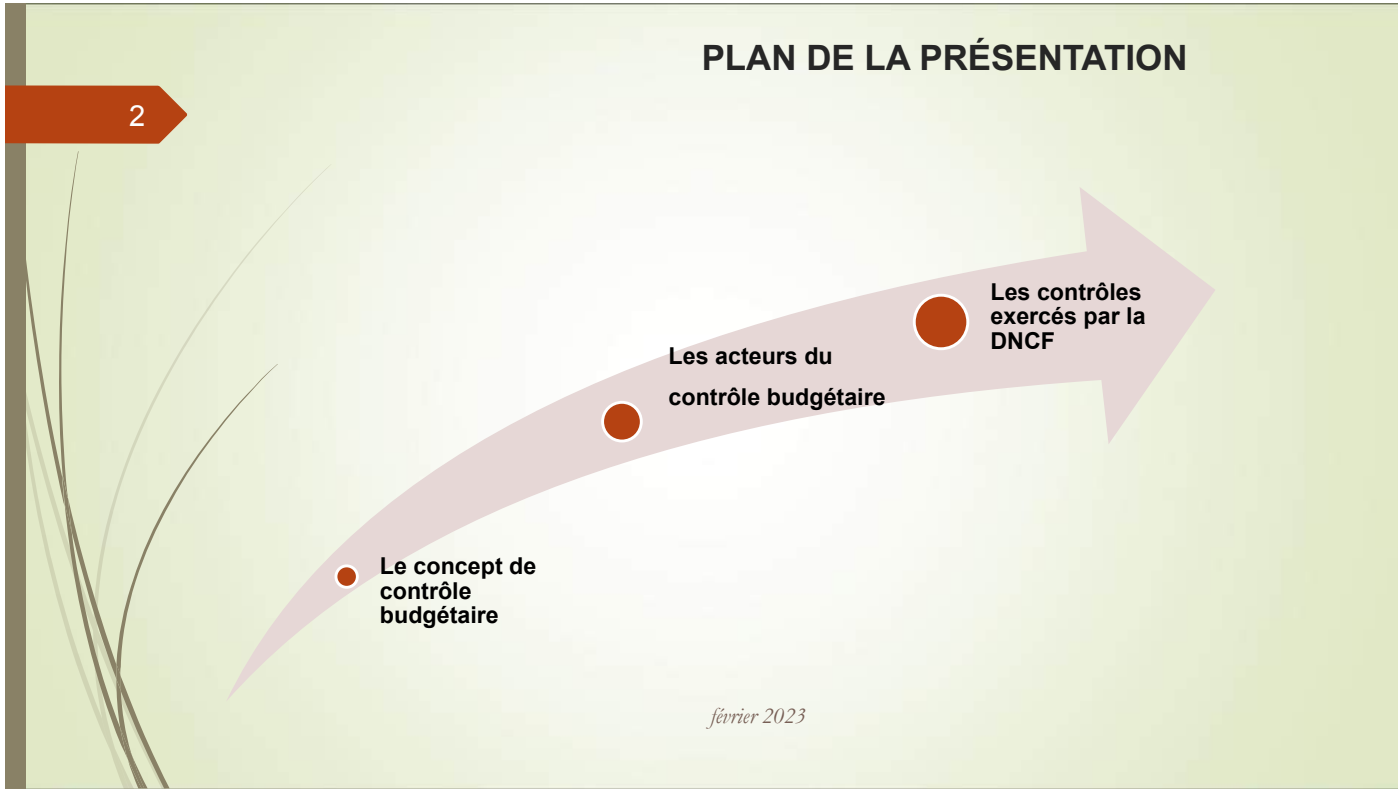
Négociation souvent directe avec le bailleur sans tenir compte des priorités nationales.

PANEL 3

AMÉLIORATION DU CONTRÔLE BUDGÉTAIRE : LES ACTEURS ET LEURS RÔLES

Joël TOGO

Directeur National du Contrôle Financier



Les acteurs du contrôle budgétaire

Plusieurs acteurs interviennent à différents moments lors de l'exécution du budget. Les principaux sont :

- La Direction Nationale du Contrôle Financier (DNCF) ;
- La Direction Générale des Marchés Publics et des Délégations de Services Publics (DGMP-DSP) ;
- L'Inspection des Finances ;
- Le Contrôle Général des Services Publics (CGSP) ;
- Le Bureau du Vérificateur Général ;
- La Commission des Finances de l'Assemblée nationale ;
- La Section des Comptes de la Cour Suprême.

Le concept de contrôle budgétaire

- Il n'y a pas de bonne gestion des finances publiques sans un système de contrôle efficace.
- C-D. KOFFI, ancien Président du Conseil des Ministres des Finances de l'UEMOA disait que : « **La fonction de contrôle est inhérente à la nécessité de rechercher l'efficacité et l'efficience et de parvenir à une gestion transparente et optimale des ressources financières et matérielles** ».
- Le contrôle budgétaire répond à une double nécessité. **Financièrement**, il permet d'éviter la dilapidation des fonds publics. **Politiquement**, il donne au Parlement la possibilité d'intervenir en matière financière et d'asseoir son autorité.

Les contrôles exercés par la DNCF

- Créée en 1959 par la Loi n°59-23/AL-RS du 22 mars 1959 sous l'appellation de « **Contrôle Financier** » de la République soudanaise et érigée en Direction Nationale suivant les dispositions de l'Ordonnance n°85-30/P-RM du 19 décembre 1985, modifiée par l'Ordonnance n°2016-013/P-RM du 29 mars 2016, ratifiée par la Loi n°2016-020 du 9 juin 2016.
- Elle avait pour mission d'assurer le contrôle permanent des finances publiques de la République du Mali (budget d'Etat, budget annexe, budget des collectivités et tous autres budgets et comptes publics ainsi que les opérations de trésorerie correspondante, et au sein des entreprises nationalisées, des sociétés d'Etat, des offices, des régies, des sociétés d'économies mixtes et des établissements publics).

1. Les missions classiques

- Le Contrôleur Financier intervient dans l'exécution de la dépense pour s'assurer de sa régularité conformément la réglementation en vigueur.
- A cet effet, **les procédures peuvent être normales, simplifiées ou dérogatoires.**
- La procédure normale**, c'est le suivi de l'exécution de la dépense publique suivant les trois étapes de la phase administrative de la dépense : engagement-liquidation-ordonnancement.
- La procédure simplifiée** concerne les dépenses payées sur les avances de fonds et sur les régies d'avances conformément aux dispositions de *l'Arrêté n°2017-3867/MEF-SG du 17 novembre 2017 fixant les modalités de création, de fonctionnement des régies de recettes et des régies d'avances, ainsi que les conditions de nomination des régisseurs.*
- La procédure dérogatoire** concerne les dépenses payées sans ordonnancement préalable, ce qui est une exception de la procédure normale suivant *l'Arrêté n°2017-0766/MEF-SG du 28 mars 2017 fixant la liste des dépenses payées avant ordonnancement et les modalités de régularisation de leur paiement.*

CONTRÔLE DE L'EFFECTIVITE DE LA PRESTATION

- Le CF** est représenté auprès des commissions de réception, en tant qu'observateur, pour les dépenses préalablement engagées et dont les montants atteignent 10 000 000 FCFA, en application de l'article 48 du Décret n°2019-0119/P-RM du 22 février 2019 portant réglementation de la Comptabilité-matières abrogeant le Décret n°10-681/P-RM du 30 décembre 2010 portant sur le même objet.

CONTRÔLE A PRIORI : CONTRÔLE PREVENTIF SUR L'ENSEMBLE DES PIECES, CONTRÔLE DE FORME ET CONTRÔLE DE FOND

ENGAGEMENT

- ❖ la disponibilité des crédits (vérification de l'exactitude des chiffres sur la fiche d'engagement) ;
- ❖ la spécialité des crédits budgétaires ;
- ❖ le rattachement de la dépense à l'exercice en cours ;
- ❖ l'imputation budgétaire ;
- ❖ La qualité, la signature et le cachet de l'ordonnateur ;
- ❖ le bon d'achat ;
- ❖ le bon de commande ou le bon de travail ;
- ❖ les pièces fiscales du bénéficiaire le cas échéant ;
- ❖ la domiciliation bancaire ;
- ❖ et les autres pièces justificatives.

LIQUIDATION/ORDONNANCEMENT

- ❖ la fiche de liquidation faisant la comptabilisation des montants liquidés ;
- ❖ le bordereau d'émission ;
- ❖ le mandat de paiement ;
- ❖ l'avis de crédit ou le bon de caisse ;
- ❖ le bordereau de livraison ou le PV de réception ou l'attestation de service fait ;
- ❖ le rapport de réception du contrôleur financier, le cas échéant ;
- ❖ les pièces fiscales du bénéficiaire le cas échéant ;
- ❖ la domiciliation bancaire ;
- ❖ la qualité de l'ordonnateur ;
- ❖ la validité de la créance ;
- ❖ et les autres pièces justificatives.

2. LES INNOVATIONS INDUITES PAR L'AVÈNEMENT DU BUDGET EN MODE PROGRAMMES

- La sélectivité ou non du contrôle a priori,
- L'appui conseil auprès des ordonnateurs,
- Le contrôle a posteriori,
- L'augmentation de la responsabilité personnelle du Contrôleur Financier aux plans disciplinaire, pénal et civil.



AMÉLIORATION DU CONTRÔLE BUDGÉTAIRE : LES ACTEURS ET LEURS RÔLES

Soïbou MARIKO

Directeur Général des Marchés Publics et des Délégations de Service Public

Conclusion

Il s'agira pour la DnCF de :

- capitaliser l'expertise du métier d'évaluation en y intégrant l'appréciation de la capacité de gestion des RPROG ;
- mettre l'accent sur l'appui conseil auprès des ordonnateurs afin d'améliorer le dispositif de contrôle interne ;
- mettre l'accent sur l'appréciation du contrôle de gestion budgétaire ;
- systématiser l'analyse de la soutenabilité budgétaire (visa des projets de budgets, plans d'engagements).

1- CONTEXTE

3

Les textes actuels régissant la passation et l'exécution des marchés publics dans notre pays, sont issus de la transposition des directives et des décisions de l'UEMOA et de bonnes pratiques internationales car nous sommes dans un espace harmonisé.

C'est dans ce cadre que le Décret n°2015-0604/P-RM du 25 septembre 2015 a été adopté et ses textes subséquents.

5

En ce qui concerne la gestion budgétaire en mode programme, elle est encadrée, entre autres, par :

- la loi n°2013-028 du 11 juillet 2013 modifiée, relative aux lois de finances,
- et le Décret n°2017-0697/P-RM du 14 août 2017 portant organisation de la gestion budgétaire en mode budget-programmes.

Ces instruments juridiques sont complétés par la circulaire n°00123/MEF-SG du 16 janvier 2023 relative aux directives pour l'exécution des dépenses du Budget d'Etat 2023.

4

- Parmi les textes subséquents, il convient de citer le Décret n°2014-0256/PM-RM du 10 avril 2014 déterminant les autorités chargées de la conclusion et de l'approbation des marchés.
- Ce Décret détermine les seuils de conclusion et d'approbation des marchés et des conventions en fonction de la nature, du montant et du statut de l'autorité contractante.

6

L'article 22 du Décret n°2017-0697/P-RM du 14 août 2017 portant organisation de la gestion budgétaire en mode budget-programmes stipule que pendant la phase transitoire , les Directeurs des Finances et du Matériel (DFM), les Directeurs Administratifs et Financiers (DAF) et les Chefs des Services administratifs et financiers (SAF) pour l'Administration centrale, ainsi que les Directeurs Régionaux du Budget (DRB) pour les services déconcentrés, assurent respectivement les fonctions d'ordonnateur principal délégué au niveau de l'Administration Centrale et d'ordonnateur secondaire délégué au niveau des services déconcentrés.

7

- Au niveau de l'exécution du budget, et conformément aux textes cités ci-dessus, les attributions de pilotage des administrateurs de crédits se traduisent par :
 - la validation interne des plans : plan d'engagement, plan de travail et **projets de plan de passation des marchés** ;
 - la centralisation et la validation sur la base des activités prévues, des expressions de besoin des services intervenant dans la mise en œuvre du programme et leur transmission aux gestionnaires des crédits (DFM, DAF, SAF et DRB) ;
 - l'approbation des contrats de marché dans la limite des seuils de compétence définis conformément au code des marchés publics ;

9

2- PROCEDURES DE PASSATION AU SEIN DES PROGRAMMES

- Les plans annuels de passation des marchés sont soumis à l'approbation de la DGMP-DSP par les DFM, DAF, DRB et les responsables des Etablissements publics, des sociétés d'Etat et des collectivités ; les plans élaborés par département pour ce qui concerne les services centraux, par région pour les services déconcentrés et par structure pour les autres ;
- La même procédure de validation est suivie pour l'ensemble du processus de passation et d'exécution des marchés publics et des délégations de service public ;

8

Pour ce qui concerne les gestionnaires de crédits (DFM, DAF, Chef des SAF et DRB), ils sont chargés de l'exécution du budget et de la passation des marchés publics.

- En outre, les DFM, les DAF et les Chefs des SAF sont spécifiquement chargés :
 - d'élaborer les dossiers d'appel d'offres et d'assurer le suivi de toute la procédure y afférente en rapport avec le responsable de programme ;
 - d'appuyer les services techniques dans l'élaboration des dossiers d'appel d'offres et d'assurer le suivi de toute la procédure y afférente.

10

- L'arrêté d'application du code (**3721 du 22 octobre 2015**) en son article 3 précise que le DAF, le DFM ou son représentant préside les commissions d'ouverture et d'évaluation des offres pour les services centraux pendant que cette responsabilité incombe au DRB pour les services déconcentrés (régionaux) ;
- Pour les autres services, ce sont les textes de fonctionnement qui s'appliquent.

11

- Après la procédure de passation, le projet de marché validé par la DGMP-DSP, est introduit dans le circuit de signature et d'approbation, conformément aux dispositions du code des marchés et du Décret n°2014-0256/PM-RM du 10 avril 2014 déterminant les autorités chargées de la conclusion et de l'approbation des marchés ;
- Ce décret, déterminant les autorités de conclusion et d'approbation, précise les seuils pour les DAF, DFM, DRB, Gouverneur, ministre de tutelle, ministre chargé des finances et conseil des ministres ;
- Pour les autres structures, les textes spécifiques ou statutaires s'appliquent.

3- CONTRAINTES ET PERSPECTIVES

12

Au vu de tout ce qui précède, on constate que :

- chaque domaine a ses textes spécifiques, avec des acteurs définis, concernant la gestion du Budget et la passation des marchés ;
- Dans les textes spécifiques régissant la passation et l'exécution des marchés publics, les responsables de programmes ne sont désignés nulle part comme acteurs intervenant ;
- Certaines dispositions du code font toujours allusion à la gestion du budget des moyens ;
- De façon coordonnée et concertée entre les services intervenant dans la gestion et l'exécution du Budget, il est souhaitable d'harmoniser les textes.

NOTE D'INTERVENTION DE L'INSPECTION DES FINANCES DANS LE CADRE DE LA RENCONTRE ENTRE LES ACTEURS DE LA CHAÎNE DE LA DÉPENSE PUBLIQUE

Issa KEITA

Inspecteur en Chef de l'Inspection des Finances

NOTE D'INTERVENTION DE L'INSPECTION DES FINANCES DANS LE CADRE DE LA RENCONTRE ENTRE LES ACTEURS DE LA CHAÎNE DE LA DÉPENSE PUBLIQUE

I- CONTEXTE

Pour veiller au respect de l'application par les services et organismes publics des lois et règlements relatifs à leur fonctionnement et à la gestion des fonds publics qui leur sont confiés, les autorités ont mis en place des structures de contrôle interne et externe.

C'est ainsi que depuis 1973, l'Inspection des Finances a été créée comme structure de contrôle interne rattachée au Ministère chargé des Finances avec pour mission de contrôler la gestion des fonds publics mis à la disposition des différents services de l'État.

Les missions actuelles de l'Inspection des Finances découlent de l'Ordonnance n° 00-059 / P-RM du 28 septembre 2000 ratifiée par la Loi n° 01-009 du 28 mai 2001, et sont les suivantes :

- Contrôler le fonctionnement et l'action des services et organismes relevant du Ministère chargé des Finances ;
- contrôler la gestion des deniers publics appartenant ou confiés à l'État, aux Collectivités Territoriales et aux établissements publics qui leur sont rattachés. A cet effet, elle contrôle la régularité des opérations financières et comptables résultant de l'exécution des budgets ;
- veiller au respect et à l'application des dispositions législatives et réglementaires relatives à la gestion administrative, financière et matérielle par des services et organismes du Département ;
- assister les services ou organismes et les Collectivités Territoriales par des conseils de gestion ou la mise en œuvre de programmes de formations pour contribuer à une gestion saine et efficace des services et des deniers publics.

Ainsi, l'Inspection des Finances qui est une des plus anciennes structures de contrôle de finances publiques au Mali, dispose d'une mission transversale qui s'exerce partout où les fonds publics sont gérés. Elle est dirigée par un Inspecteur en Chef assisté par un Inspecteur en Chef Adjoint et des Inspecteurs, Tous Nommés par décret pris en Conseil des ministres

Le Décret n° 01-076/P-RM du 12 février 2001 modifié, fixe l'organisation et les modalités de fonctionnement de l'inspection des Finances, organise le service comme suit :

- en staff, un centre de documentation ;
- un échelon hiérarchique composé d'Inspecteurs.

II- LES TRAVAUX ET INTERVENTIONS DE L'INSPECTION DES FINANCES

L'Inspection des Finances réalise des missions de contrôle, sur initiative du Ministre chargé des Finances ou de sa propre initiative. Les ordres de missions pour les missions à l'intérieur du pays sont signés par l'Inspecteur en Chef.

A l'occasion de ces missions de contrôle, les rapports sont produits et font cas des constats de dysfonctionnements et d'irrégularités d'ordre administratif et financier. Les conseils de gestion sont donnés, les recommandations sont formulées et les suivis de leur mise en œuvre sont assurés sur instruction des hautes autorités.

Conformément aux dispositions de l'Instruction N 98-001/PM du 11 septembre 1998 et de la Lettre cir-

culaire N 1592/PM-CAB du 25 septembre 2000, toutes relatives à la supervision de passations de service entre responsables de services dans les structures, l'Inspection des Finances procède seule ou conjointement avec d'autres inspections ministérielles, aux supervisions de passation de service dans les structures publiques à l'intérieur et à l'extérieur du pays.

En 2021, l'Inspection des finances a exécuté 145 missions dont 94 missions de supervision de passation de service, et 51 missions de vérification de gestion et d'audit.

En 2022, le service a exécuté 139 missions dont 79 missions de supervision de passation de service, 57 missions de vérification de gestion et d'audit et 3 missions de suivi de mise en œuvre des recommandations de missions effectuées.

Les constats majeurs faits couramment par l'Inspection des Finances lors de ces missions de vérification et d'audit sont les suivants.

1. Par rapport à la gestion des régies d'avances et des régies de recettes :

- la non prestation de serment et non-paiement de caution par certains régisseurs ;
- l'absence d'expressions de besoins dans nombreux achats de biens et de services ;
- les remises de fonds par les régisseurs aux administrateurs de crédits pour utilisation, alors que les achats en régie doivent être effectués par l'ordonnateur sur la base des expressions de besoins et exclusivement payés par le régisseur aux prestataires, le paiement de frais de mission aux agents pour les missions effectués à l'intérieur de leur localités de résidence en violation du décret numéro 001/P-RM du 15 janvier 2016 qui ne prévoit pas de frais pour des missions effectués à l'intérieur de la localité de résidence ;
- les fractionnement de dépenses qui se traduisent par des achat successifs de moins de 200 000 F CFA effectués et dont des cumuls par nature de dépense dépassent le seuil réglementaire de 500 000 F CFA fixé pour passer un contrat simplifié ;
- exécution sur les régies des natures de dépenses non éligibles ;

2. Par rapport à la gestion des marchés et contrats :

- l'absence d'expression de besoin ;
- des passations de marchés par entente directe au mépris des règles établies en la matière ;
- La non publication aux soumissionnaires non retenus des résultats des Commissions d'analyse, de dépouillement des offres et d'attribution des marchés ;
- le fractionnement de dépenses lié au non-respect des seuils de passation des marchés concernant les mêmes natures de dépenses imputées sur les mêmes unités fonctionnelles ;
- la non application des pénalités de retard dans nombreux cas de dépassement des délais d'exécution des marchés et contrats ;
- les paiements de la totalité de certains marchés non exécutés en partie ou en totalité ;
- les mauvais archivages des pièces justificatives d'exécution des marchés rendant souvent difficile et même impossible leur mise à disposition aux structures de contrôle ;
- le rythme des ouvertures de crédits très contraignant ne favorise pas le respect des seuils de passation au regard des besoins pressants exprimés ;
- la faible implication des responsables de programme dans le processus de préparation et d'exécution du budget ;
- la non application des règles de la commande publique dans les représentations diplomatiques et consulaires et dans les entrepôts maliens à l'extérieur du pays,
- L'autoconsommation des recettes de chancellerie et de timbres dans les représentations diplomatiques et consulaires ;
- la non compensation par la Paierie Générale du Trésor des recettes autoconsommées dans les représentations diplomatiques et consulaires.

3. **Par rapport à la comptabilité-matières :**

- la non tenue des documents de la comptabilité-matière ;
- la non codification et immatriculation des matières ;
- l'absence d'inventaire de matériel.

4. **Par rapport à la gestion du personnel :**

- la non relecture des cadres organiques vieux de plus de cinq ans, les rendant du coût inadaptés à l'évolution du cadre de travail ;
- le non-respect du cadre organique en ce qui concerne les profils requis pour occuper les postes ;
- le pouvoir de poste non prévus et de postes prévus non pourvus ;
- l'insuffisance de personnel ;
- l'insuffisance de formation des agents.

III- LES OUTILS DE TRAVAIL

Il existe depuis 2004 à l'IF le guide d'inspecteur des Finances

- Un manuel des normes et procédures d'audit et de contrôle et un Code éthique et de déontologie ont été élaboré en 2021.

IV- LES FORCES ET LES FAIBLESSES

Les forces :

- Les rapports transmis sont appréciés par les hautes autorités ;
- Les conseils de gestion sont donnés et assimilés par les gestionnaires ;
- Les fautes de gestions sont en régression dans les structures ;

Les faiblesses :

- Insuffisance de personnel en quantité ;
 - Absence de spécialistes dans certains domaines sensibles de vérification tels la Douane, les Impôt, le foncier et la gestion dans le secteur minier ;
 - Insuffisance de formation et de mise à niveau des inspecteurs dans la maitrise de certaines disciplines telles la comptabilité-matières les procédures fiscales et douanières et autres ;
 - La non transmission par l'Inspection des Finances des rapports définitifs de mission aux structures contrôlées, chose qui rend difficile la mise en œuvre des recommandations par les structures ;
 - la fréquence très peu élevée des missions de suivi de mise en œuvre des recommandations
- Insuffisance de motivation du personnel ;
Insuffisance de moyens financier et matériel.

V- LES PISTES D'AMÉLIORATION

Pour mieux exercer ses missions, l'IF sollicite les assistances ci-après :

L'augmentation de l'effectif du personnel Inspecteurs par la mise à disposition des spécialistes dans les domaines sensibles de vérification tels la Douane, les Impôts, le foncier et la gestion dans le secteur minier ;

La formation et la mise à niveau des inspecteurs dans la maitrise de certaines disciplines telles la comptabilité-matières les procédures fiscales et douanières et la gestion minière :

- renforcement du parc auto ;

La prise de mesures pour motiver le personnel :

- réhabilitation et équipement des bureaux.

Issa KEITA

Inspecteur en Chef de l'Inspection des Finances

AMÉLIORATION DU CONTRÔLE BUDGÉTAIRE : LES ACTEURS ET LEURS RÔLES

Bassidy DIABATE

Coordinateur du Groupe de Suivi Budgétaire

I- REPRÉSENTATION DU GSB :

Création : Le GSB a vu le jour en Mars 2007 sur l'initiative de certaines organisations de la société civile malienne (AADeC, CAD/Mali, CAFO, CNSC, DEME-SO, FDS, NEF, ONG ATDS, STOP SAHEL et RPL). Suite à l'atelier régional sur le contrôle citoyen des politiques de développement et le suivi des budgets organisé à Bamako en mars 2007 par Oxfam Novib.

Vision : Le GSB est une organisation professionnelle crédible, reconnue comme le centre d'excellence et d'expertise de la société civile en matière de suivi des budgets de l'État et des Collectivités Territoriales par des analyses fiables et critiques afin de contribuer au développement durable du Mali.

Mission : Le GSB a pour mission principale de contribuer à la bonne gouvernance budgétaire publique réductrice de l'inégalité et de la pauvreté au Mali.

Objectif : est de renforcer les capacités des organisations de la société civile en collecte, traitement, analyse et plaidoyer budgétaire.

Trois objectifs spécifiques sont retenus par le GSB :

- Promouvoir la participation de la société civile au processus budgétaire de l'État et des Collectivités Territoriales (communes) ;
- Contribuer à l'amélioration de l'efficacité des dépenses et de la mobilisation des recettes ;
- Renforcer la redevabilité dans la gestion des ressources publiques.

Il intervient sur l'ensemble du territoire malien.

Le GSB a pour **valeurs et principes** les affirmations suivantes :

- **Valeurs :** Transparence, Intégrité, Excellence, Redevabilité, Étique, Justice sociale, Solidarité.
- **Principes :** Rigueur, Unité, agir ensemble, uni dans l'action, Collégialité, Amélioration continue.

Cadre institutionnel et opérationnel :

- Assemblée Générale du groupe / instance suprême ;
- Comité de Pilotage Stratégique (CPS) du GSB / veille sur les activités de la coordination et rend compte à l'Assemblée Générale ;
- Coordination / organe exécutif, il rend compte au Comité de Pilotage Stratégique ;
- Unité Nationale de Recherche et d'Analyse (UNRA) ;
- Commissions Régionales de Suivi Budgétaire (CRSB)/ Représentent le GSB dans les régions ;
- Points focaux dans les cercles(PF)/Représentent le GSB dans les cercles ;
- Unités Communales de Collecte et de Plaidoyer (UCCP) / Représentent le GSB dans les communes.

Composition des UCCP, CRSB et l'UNRA :

Les UCCP, les CRSB et l'UNRA sont composées des représentants des organisations de la société civile et/ou les organisations communautaires à la base.

II- RELATIONS AVEC LES SERVICES PUBLICS EN CHARGE DU BUDGET ET DU CONTRÔLE :

Le Groupe de Suivi Budgétaire a une bonne relation avec les services publics en charge du budget, en témoigne les différentes images (Vidéos) qui vous seront présentées.

Les relations du Groupe de Suivi Budgétaire avec les services publics du contrôle sont timides, cela est dû à la nature de nos activités en lien avec ces structures.

Quelques activités en couleurs pour parler de la collaboration entre le Groupe de Suivi Budgétaire et les services publics du contrôle.

III- EXPÉRIENCE DU GSB EN MATIÈRE DE SUIVI ET DE CONTRÔLE BUDGÉTAIRE :

En 2013 :

- Suivi de l'utilisation des ressources destinées au financement de la feuille de route du gouvernement de transition de janvier à juin 2013 ;
- Suivi de la mise en œuvre des recommandations de la loi de règlement 2009 dans le budget 2013 et le projet de budget 2014 de l'État ;
- Suivi de l'utilisation des subventions des années 2010, 2011 et 2012 destinées aux secteurs agricole eau et assainissement, et électricité ;
- Suivi de l'utilisation des ressources budgétaires allouées aux indemnités d'expropriation foncières des années 2010, 2011 et 2012 ;
- Journée d'information des organisations de la société civile et des média sur le contenu de la directive n°06/2009/cm/UEMOA portant lois de finances au sein de l'UEMOA à Bamako ;
- Analyse de la loi des finances de 2013 à la lumière de la directive n°01/2009/cm/UEMOA portant code de transparence dans la gestion des finances publiques au sein de l'UEMOA ;
- Suivi de la mise en œuvre des recommandations de la loi n°2013-002 du 15 janvier 2013 portant règlement général du budget 2009 dans les budgets de 2013 et 2014 de l'État ;
- Les dix (10) questions du groupe de suivi budgétaire a monsieur le ministre de l'économie, de finances et du budget sur l'ouverture d'un compte bancaire n°267 01 279 558 06 à la Banque de Développement du Mali (BDM-sa) intitulé « appui aux forces armées pour la reconquête du nord du mali » ;
- Analyse des informations sur les intrants et les dépenses effectués sur le compte bancaire ouvert à la Banque de Développement du Mali (BDM-sa) : n°267 01 279 558 06, intitulé « appui aux forces armées pour la reconquête du nord du mali » en 2013 ;
- Les questions du GSB a monsieur le ministre des finances sur les marchés suivants de la transition en cours (2013) :

1. le projet d'installation d'une fibre optique pour les communications de l'armée malienne ;
2. la vente de certains immeubles de l'État ;

3. l'achat de véhicules pour le compte de la primature et la commission de dialogue et de réconciliation ;
4. l'achat de 500 véhicules pour les commerçants ;
5. les travaux de rénovation du palais présidentiel ;
6. la situation des dépenses extrabudgétaires réalisées pendant la période de transition ;
7. le paiement des mandats au niveau du trésor.

- Réflexions sur la loi de finances initiale 2013 et du plan d'action prioritaire d'urgence (PAPU), dans la perspective de l'adoption de la loi de finances rectificative 2013 ;
- Journée d'échanges sur le processus d'élaboration du budget communal et la participation des femmes ;
- Analyse des budgets et des comptes administratifs 36 communes des régions de Kayes, Koulikoro, Sikasso, Ségou, Mopti et Gao, notamment dans les domaines de l'éducation, de la santé et de l'hydraulique.

En 2014 :

- Analyse de la cohérence du budget genre 2014 et le budget de l'État 2014 ;
- Débat public sur le rapport d'évaluation de la mise en œuvre des recommandations formulées par les missions de vérification de 2010 à 2012 ;
- Débat public sur la part du secteur minier dans le budget d'État de 2010, 2011 et 2012 et l'impact du secteur sur les collectivités riveraines ;
- Débat public sur le rapport de l'exercice 2012 de la section des comptes de la cour suprême ;
- Analyse de la cohérence entre le programme de développement accélère des régions du nord, le plan pour la relance durable du mali 2013 - 2014, les orientations et priorités du gouvernement pour la période 2013-2018, le CSCRP 2012 - 2017 et le cadrage budgétaire de l'État ;
- Analyse synthétique de la politique fiscale 2014 du Mali ;
- Étude sur les garanties de la dette extérieure de l'État malien de 2010, 2011, 2012 et 2013 ;
- Évaluation de la part des services sociaux de base dans le budget de l'État 2014 par rapport aux OMD ;
- Évaluation du plan national d'action de mise en œuvre des recommandations issues des états généraux sur la corruption et la délinquance financière 2009 - 2013 ;
- Journée d'échanges et de partage sur la nouvelle loi n°2013-028/du 11 juillet 2013 relative aux lois de finances et la loi n°2013-031/du 23 juillet 2013 portant approbation du code de transparence dans la gestion des finances publiques tel qu'annexe à la loi des finances a Bamako et dans toutes les régions du mali ;
- Suivi des allocations budgétaire de l'État relatives aux investissements transférées aux régions et/ou collectivités territoriales de 2010, 2011, 2012 et 2013 ;
- Suivi de la mise en œuvre des politiques nationales de l'eau, de l'électricité et de l'emploi des jeunes ;
- Suivi de l'utilisation des ressources du compte bancaire ouvert à la Banque de Développement du Mali (BDM-sa) : n°267 01 279 558 06, intitulé « appui aux forces armées pour la reconquête du nord du Mali ».

En 2015 :

- Débat public sur le dernier rapport du vérificateur général à Kayes et Sikasso ;
- Journées d'information et de sensibilisation sur la loi n° 2014 - 015/ du 27 mai 2014 portant prévention et répression de l'enrichissement illicite à Bamako, Ségou, Tombouctou et Gao ;
- Espace contact d'information et d'échange sur le rapport d'évaluation de la conférence des donateurs pour le développement du Mali (Bruxelles, 15 mai 2013) ;
- Etat des lieux de la fiscalité locale et des transferts aux 6 communes du district, de Kati, de Ouélessébougou, de Sanankoroba, de Sadiola et de Kayes de 2010 à 2014 ;
- Évaluation de la mise en œuvre des recommandations formulées par le GSB de janvier 2012 à octobre 2014 ;
- Suivi de l'utilisation des ressources allouées a la prise en charge de la césarienne au mali de 2005 à 2014 ;
- Suivi de la mise en œuvre du cadre législatif et réglementaire du code de transparence et le décret n°2014/P-RM du 13 aout 2014 portant modalités d'accès et de publication des informations et documents administratifs relatifs à la gestion des finances a Bamako et dans toutes les régions du Mali.

En 2016 :

- Étude sur le budget spécial d'investissement du Mali ;
- Participation au colloque international sur l'engagement des Institutions Supérieures de Contrôle (ISC) du Conseil Régional de Formation des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques de l'Afrique Francophone subsaharienne (CREFIAF) avec leurs parties prenantes au Cameroun.

En 2017 :

- Évaluation du fonds national d'appui aux collectivités territoriales (FNACT) au titre de l'année 2016 ;
- Analyse du budget de la sante du Mali en lien avec la couverture sanitaire universelle et le renforcement du système de sante.

En 2018 :

- Évaluation du fonds national d'appui aux collectivités territoriales (FNACT) au titre de l'année 2017 ;
- Analyse des parts du budget d'État consacrées ces trois dernières années à l'assainissement et l'hygiène au Mali.

En 2019 :

- Analyse des budgets 2015 et 2016 (i) des conseils régionaux de Sikasso, de Mopti et de Tombouctou ; (ii) des conseils de cercle de Sikasso, de Mopti et de Tombouctou (iii) des communes de Sikasso, de Kampala, de Mopti et de Tombouctou ;
- Vérification des cibles 2019 et 2020 des indicateurs de performance 2.2 : « décentralisation et qualité de l'éducation – accroissement du taux de couverture national en cantines scolaire » et 2.3 : « accès des filles à l'éducation – accroissement de l'accès des filles au second cycle du fondamental ».

En 2020 :

- Suivi du compte COVID 19 ouvert par le gouvernement du Mali ;
- Évaluation des ressources potentielles au niveau des régions et du District de Bamako pour le financement de la nutrition ;
- Formation technique pour que les OSC produisent les budgets simplifiés / les budgets des citoyens des collectivités régionales.

En 2021 :

- Suivi de la mise en œuvre des politiques d'alimentation scolaire (ALISCO), scolarisation des filles (SCOFI) et le fonds national d'appui aux collectivités territoriales (FNACT) en 2020 et 2021 ;
- Étude d'identification et d'analyse de la part de nutrition et de Wash dans les budgets de l'État à travers les questionnements ci-dessous :
 - ✓ <Quel est le budget réel alloué à la nutrition et Wash de 2019 à 2021 dans le budget d'État ?
 - ✓ <Quel mécanisme pour intégrer une ligne carrément nutrition et Wash dans le budget d'État ?

En 2022 :

- Étude d'identification et d'analyse de la part de nutrition et de Wash dans les budgets 26 collectivités territoriales à travers les questionnements ci-dessous :
 - ✓ <Quel est le budget réel alloué à la nutrition et Wash de 2019 à 2021 dans le budget d'État ?
 - ✓ <Quel mécanisme pour intégrer une ligne carrément nutrition et Wash dans le budget d'État ?
- Appui annuel à la tenue des CCOCSAD (Comité Communal d'Orientation, de Coordination et de Suivi des Actions de Développement) pour les 24 communes des régions de Kayes, Koulikoro et Sikasso.

IV- POINTS FORTS ET LES POINTS FAIBLES EN MATIÈRE DE GOUVERNANCE FINANCIÈRE DE L'ÉTAT ET DES COLLECTIVITÉS :

4.1. Points forts en matière de gouvernance financière de l'État et des collectivités :

- Élaboration et diffusion du budget citoyens depuis 2011 ;
- Basculement en 2018 de la budgétisation en mode programme ;
- Enquête sur le budget ouvert de l'international Budget Partnership (IBP).

4.2. Points faibles en matière de gouvernance financière de l'État et des collectivités :

- Le processus d'élaboration du budget-citoyens ne respecte pas toutes les bonnes pratiques, notamment la participation du grand public / responsabilité partagée entre gouvernement et société civile ;
- Le budget-citoyens n'est pas très véritablement accessibles et compréhensibles du plus grand nombre.

- La non effectivité du dispositif opérationnel du budget programme ;
- Les faibles scores du Mali de la dernière enquête sur le budget ouvert de l'IBP réalisée en 2021
 - < Transparence -8%
 - < Participation du public au processus budgétaire 7%
 - < Contrôle budgétaire 30%

V- PROPOSITIONS D'AMÉLIORATION DU SYSTÈME DE CONTRÔLE BUDGÉTAIRE AU MALI :

- Amélioration du système d'information budgétaire au Mali ;
- Élaboration du budget citoyens des collectivités ;
- Vulgarisation du code de transparence ;
- Révision du décret N°08- 095 / P-RM DU 21 fév. 2008 portant création des Comités Régionaux, Locaux et Communaux d'Orientation, de Coordination et de Suivi des actions de Développement.
- Opérationnalisation des Comités Régionaux, Locaux et Communaux d'Orientation, de Coordination et de Suivi des actions de Développement.

Bassidy DIABATE
Coordinateur du Groupe de Suivi Budgétaire

TERMES DE RÉFÉRENCE DE LA CONFÉRENCE DE LANCEMENT DES TRAVAUX DU PROCESSUS BUDGÉTAIRE 2024

I- CONTEXTE :

Le Gouvernement de la République du Mali à travers le Ministère de l'Économie et des Finances s'est engagé, depuis quelques années, dans un vaste processus visant à améliorer l'efficacité et la transparence des systèmes de gestion des finances publiques. L'objectif est d'initier une culture moderne de la gestion des finances publiques en passant par l'intégration des principes de bonne gouvernance dans la gestion des ressources financières de l'État.

Chaque année, le début de la préparation du Budget de l'État est marqué par la conférence de lancement du processus budgétaire. A cet effet, il convient de rappeler que le processus budgétaire revêt un caractère participatif qui requiert l'implication de toutes les catégories d'acteurs intervenant dans la chaîne managériale du processus. C'est dans cette dynamique, qu'à l'instar de la conférence de lancement du processus budgétaire des années antérieures, que celle de 2024 sera organisée en tirant les leçons et en capitalisant les acquis.

Ainsi, il s'agira, d'organiser une concertation entre les différents acteurs du processus budgétaire sous forme de conférence qui intègre une démarche à la fois pédagogique et inclusive en tenant compte de la diversité des acteurs impliqués. Elle s'inscrit dans le contexte d'intensification de l'opérationnalisation des outils de la mise en œuvre du budget-programmes, tels que la Charte de Gestion, le Rapport de Suivi Trimestriel, la Lettre de Mission, le Plan d'Engagement, etc.

Les présents Termes de Référence visent, en effet, à circonscrire les modalités pratiques de la tenue de la conférence de lancement du processus budgétaire 2024.

II- OBJECTIFS :

La conférence vise, d'une part à, lancer le processus d'élaboration du projet de loi de finances au titre de l'année 2024 tout en ayant un regard rétrospectif sur les années antérieures et échanger avec les acteurs sur les acquis, les difficultés, les défis et les perspectives dans la mise en œuvre de la gestion budgétaire en mode programme, d'autre part.

Plus spécifiquement, il s'agira de :

- ❖ Analyser la trajectoire de la réforme budgétaire depuis le basculement du Mali en mode budget-programmes ;
- ❖ Discuter des contraintes et difficultés rencontrées dans la mise en œuvre du budget-programmes, notamment l'implémentation des outils ;
- ❖ Proposer des mesures appropriées pour la consolidation des acquis liés à l'application intégrale des outils de la mise en œuvre du budget-programmes.

III- RÉSULTATS ATTENDUS :

Les résultats attendus à l'issue de la conférence sont :

- ❖ Une analyse de la trajectoire de la réforme du budget-programmes est faite par les acteurs de la chaîne budgétaire ;
- ❖ Les contraintes et difficultés liées à la réforme sont identifiées ;
- ❖ Des mesures sont proposées en vue d'un renforcement de l'implémentation des outils de la mise en œuvre du budget-programmes.

❖ ORGANISATION DE LA CONFÉRENCE :

La conférence sera organisée à travers la mise en place de panels qui animeront, à tour de rôle, des thèmes spécifiques portant sur certains défis de la gestion budgétaire.

En marge des travaux proprement dits de l'atelier, il sera procédé, en présence des officiels, à la diffusion d'un microprogramme portant sur un retour d'expérience dans la mise en œuvre du budget en mode programme. A travers ce microprogramme, il s'agira de mettre en exergue les succès et les bonnes pratiques en matière d'appropriation du processus budgétaire, de dialogue de gestion et de collaboration entre acteurs impliqués dans la mise en œuvre du programme.

I- THÈMES DES PANELS :

Les différents thèmes de panels de la conférence sont les suivants :

- La problématique de l'évaluation de la performance des programmes : les acquis, les contraintes et défis ;
- Le processus d'élaboration du Budget et l'articulation entre les documents de planification stratégique nationale et les documents budgétaires : Enjeux, bonnes pratiques et perspectives d'amélioration ;
- L'amélioration du contrôle budgétaire : les acteurs et leurs rôles.

En plus de ces thèmes de panels, il sera aussi exposé :

- les orientations de la politique budgétaire 2024 et les perspectives 2025-2026;
- le projet de calendrier de la préparation du budget 2024.

II- PANELISTES :

Panel 1 « La problématique de l'évaluation de la performance des programmes : les acquis, les contraintes et défis ».

- **Modérateur : Monsieur Bakary COULIBALY, Conseiller Technique au Ministère de l'Économie et des Finances**

Les panelistes sont :

1. le Président de la Section des Comptes de la Cour Suprême ;
2. le Contrôleur Général des Services Publics ;
3. le Responsable du Programme 2.008 Politique Extérieure et Coopération Internationale ;
4. le Vérificateur Général.

Panel 2 « Le processus d'élaboration du Budget et l'articulation entre les documents de planification stratégique nationale et les documents budgétaires : Enjeux, bonnes pratiques et perspectives d'amélioration ».

- **Modérateur : Monsieur Seydou DJIMDE, Coordonnateur de la CARFIP**

Les panelistes sont :

1. le Directeur national de la Planification du Développement ;
2. le Responsable du Programme 2.043 Consolidation et Diversification de l'Enseignement Technique et Professionnel ;
3. le Directeur des Finances et du Matériel du Ministère des Infrastructures et des Transports ;
4. le Coordonnateur de la Cellule CSLP ;
5. le Directeur de la CPS du secteur du Développement rural.

- Panel 3** « L'amélioration du contrôle budgétaire : les acteurs et leurs rôles »,
• **Modérateur : Honorable Mamadou TOURE, Président de la Commission des Finances, de l'Économie, du Plan, de la Promotion du Secteur Privé, des Industries et des Mines du Conseil National de la Transition (CNT).**

Les panelistes sont :

1. le Directeur National du Contrôle Financier ;
2. le Directeur Général des Marchés Publics et des Délégations de Services Publics ;
3. l'Inspecteur en chef de l'inspection des finances ;
4. le représentant du Groupe de Suivi Budgétaire (GSB).

III- PARTICIPANTS :

La conférence enregistrera la participation d'environ 400 participants constitués essentiellement des acteurs impliqués dans le processus budgétaire à savoir : (i) les Responsables de Programmes; (ii) les Responsables des services d'appuis et de conseils aux programmes (DGMP/DSP, DFM, DRH, CPS, DRB, TPR, DRCF) ; (iii) les Gouverneurs des Régions Administratives et du District de Bamako ; (vi) les représentants du Conseil National de la Transition ; (vii) les représentants de la Société Civile ; (viii) les Partenaires au développement ; (ix) les Responsables des Établissements Publics ; (x) les chefs des services centraux du Ministère de l'Économie et des Finances et les Chercheurs Associés.

IV- DATE ET LIEU DE LA CONFÉRENCE

La conférence aura lieu le jeudi 16 février 2023 à l'Hôtel de l'Amitié de Bamako à partir de 09 heures.

V- FINANCEMENT

Le financement de la conférence sera assuré par le budget de l'État.

Bamako le, 11 janvier 2023.



**MINISTRE DE L'ECONOMIE
ET DES FINANCES**



ALLOCUTION

**ALOUSSENI SANOU
MINISTRE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES**

CEREMONIE D'OUVERTURE

Conférence du processus budgétaire 2024

Date : jeudi 16 février 2023 à 9h00

Lieu : Hôtel Granada (ex-Amitié de Bamako)



- **Monsieur le Président de la Commission des Finances, de l'Économie, du Plan, de la Promotion du Secteur Privé, des Industries et des Mines du Conseil National de la Transition (CNT) ;**
- **Monsieur le Président de la Section des Comptes de la Cour Suprême ;**
- **Mesdames et Messieurs les Gouverneurs et Représentants des Gouverneurs de Régions ;**
- **Monsieur le Vérificateur Général ;**
- **Monsieur le Président du Conseil National de la Société Civile ;**
- **Monsieur le Président du Groupe de Suivi Budgétaire ;**
- **Monsieur l'Ambassadeur de l'Union Européenne au Mali ;**
- **Monsieur le Représentant Résident du Fonds Monétaire International ;**
- **Madame la Directrice des Operations de la Banque Mondiale au Mali ;**
- **Monsieur le Responsable Pays de la BAD au Mali, Co-Coordinateur du Groupe de Dialogue Économie, Finances, Secteur Privé et Statistique (ECOSTAT) ;**
- **Mesdames et Messieurs les Ambassadeurs et Chefs de Missions de Coopération Bilatérale et Multilatérale ;**
- **Mesdames et Messieurs les Responsables de Programmes des Départements Ministériels, des Institutions et structures assimilées ;**
- **Mesdames et Messieurs les Responsables des Administrations Centrales ;**
- **Mesdames et Messieurs les responsables des Services du Ministère de l'Economie et des Finances ;**
- **Mesdames, Messieurs, Chers invités, en vos Rangs, Grades et Qualités.**

A l'entame de mes propos, je voudrais souhaiter à toutes et à tous la chaleureuse bienvenue à cette importante rencontre annuelle au titre de 2024 et vous remercier vivement pour avoir répondu massivement à notre invitation.

Nous sommes particulièrement heureux que la présente édition puisse se tenir en présentiel, après deux années consécutives de restriction pour cause de la maladie de la Covid-19 qui nous obligeait à organiser la rencontre en mode visioconférence.

En la circonstance, il me paraît essentiel de vous faire part, bien sûr, de l'évolution récente de l'économie du Pays, mais aussi nos attentes par rapport aux thèmes importants qui feront l'objet d'échanges.

▪ **Mesdames et Messieurs.**

En dépit des effets négatifs de la crise en Ukraine ainsi que de l'embargo illégal et illégitime de la CEDEAO et de l'UEMOA imposé à notre pays durant 6 mois en 2022, le contexte macro-économique sur le plan national qui prévaut à l'élaboration du budget 2024 est plutôt rassurant et se caractérise par une amélioration progressive de la situation sécuritaire et socio-politique avec comme toile de fond la montée en puissance de l'armée nationale.

Le taux de croissance réelle du PIB estimée à 3,7% en 2022 devrait s'accroître en 2023 et 2024 pour atteindre respectivement 5,0% et 5,2%.

L'inflation qui demeure maîtrisée devrait se situer en dessous de la norme communautaire de 3% grâce aux efforts conjugués du gouvernement, des acteurs du monde économique et une bonne campagne agricole.

Pour ce qui concerne les premières estimations de l'exécution budgétaire 2022, la mobilisation des recettes fiscales ressort assez satisfaisante avec un taux de pression fiscale qui se situe à 14,1% du PIB contre une prévision de 14,0%.

L'exécution des dépenses a été contenue dans la limite des dépenses prévues soit 20,4% du PIB contre une prévision de 22,5%. Le niveau du déficit budgétaire est ressorti à 4,7% du PIB nettement meilleur que la prévision de 5,3%.

En ce qui concerne l'année budgétaire 2023 qui démarre sous de bons auspices, le gouvernement maintiendra les efforts pour l'amélioration de l'exécution budgétaire à travers le double objectif d'intensification de la mobilisation des ressources intérieures et d'efficacité des dépenses de l'administration.

▪ **Mesdames et Messieurs**

Pour l'exercice 2024, les perspectives macroéconomiques du Mali incitent à la mise en œuvre d'une politique budgétaire prudente et responsable, malgré un regain de la croissance du PIB réel. A cet effet, la politique budgétaire vise un objectif de déficit budgétaire de 4,5% du PIB en 2024 compte tenu de nombreux engagements du gouvernement notamment dans le cadre du renforcement des acquis en matière de défense et de sécurité ainsi que de l'amélioration des infrastructures socioéconomiques de base pour de meilleures conditions de vie des populations.

Il reste entendu qu'à moyen terme, la politique budgétaire s'inscrirait dans la dynamique de revenir progressivement au critère de convergence communautaire de 3%.

▪ **Mesdames et Messieurs.**

Comme vous le savez, la gestion budgétaire au Mali a basculé il y'a cinq ans en mode budget-programmes conformément à la loi n°2013-028 du 11 juillet 2013, modifiée, relative aux lois de finances.

A cet effet, vous avez suivi avec moi un microfilm mettant en exergue les succès et les bonnes pratiques en la matière et également les difficultés qu'il convient de surmonter ensemble. Quelques-unes de ces difficultés ont d'ailleurs été à juste titre choisies comme thème de panel pour être débattu durant la journée.

Ainsi, la présente conférence abordera trois thèmes importants pour le processus budgétaire 2024.

Le premier thème porte sur « **la Problématique de l'évaluation de la performance des programmes : les acquis, les contraintes et défis** ».

Ce panel permettra d'échanger sur les acquis et les progrès réalisés dans la budgétisation par programme mais également d'analyser les contraintes et les difficultés rencontrées, notamment en ce qui concerne l'évaluation de la performance des programmes, sur lequel il convient d'ouvrir une large réflexion.

NOTES

NOTES



Direction Générale du Budget