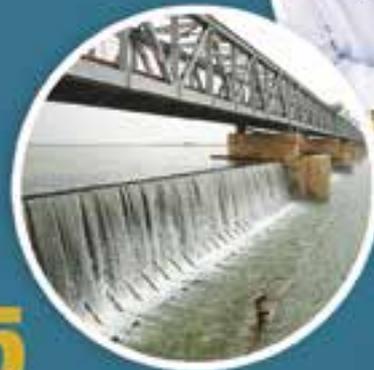




CONFÉRENCE DE LANCEMENT DES TRAVAUX DU PROCESSUS BUDGÉTAIRE 2026



27 FÉVRIER 2025

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

**CONFÉRENCE DE LANCEMENT DES
TRAVAUX DU PROCESSUS BUDGÉTAIRE
2026**

Jeudi 27 février 2025

PROGRAMME DE LA CONFÉRENCE SUR LE LANCEMENT DES TRAVAUX DU PROCESSUS BUDGÉTAIRE 2026

JEUDI 27 FÉVRIER 2025 À PARTIR DE 8H30
À L' HÔTEL GRANADA (EX AMITIÉ DE BAMAKO)

08H30 - 9H00	Accueil et installation des invités	
	Cérémonie d'ouverture	
09H00 - 09H45	Mots de bienvenue du Directeur général du Budget et brève présentation sur l'Etat des Finances Publiques	
	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	
09H45 - 10H15	Suspension de séance pour la pause-café et le retrait des officiels	
Premier panel : La gestion des baux administratifs : Difficultés et perspectives		
10H15 - 11H20	MODERATEUR :	<i>M. Joël TOGO, Directeur National du Contrôle Financier</i>
	PANELISTES :	<i>M. Albassa TOURE, Directeur Général Adjoint de l'Administration des Biens de l'Etat</i>
		<i>M. Mahamadou OUOLOGUEM, Directeur National de l'Urbanisme et de l'Habitat</i>
		<i>M. Moussa DIALLO, Directeur des Finances et du Matériel du Ministère de la Sécurité et de la Protection Civile</i>
		<i>M. Boubacar OUOLOGUEM, Directeur des Finances et du Matériel du Ministère de la Santé et du Développement Social</i>
<i>M. Mahamane Abdoulaye OUTTI, Directeur Régional du Budget de Mopti</i>		
11H20 - 12H00	Questions-Réponses sur le thème du Panel et Synthèse du Modérateur	
Présentation : Les résultats de l'étude relative à l'analyse de la cohérence des politiques publiques		
12H00 - 12H30	MODERATEUR :	<i>M. Diakaridia DEMBELE, Conseiller Technique du Ministre de l'Economie et des Finances en charge des Finances Publiques</i>
	PRÉSENTATEURS :	<i>Dr. François KONE, Directeur Général du Centre d'Etudes et de Renforcement des Capacités d'Analyse et de Plaidoyer (CERCAP)</i>
12H30 - 13H00	Questions-Réponses sur la présentation et Synthèse du Modérateur	
13H00 - 14H30	Suspension de la séance pour la Pause déjeuner	

CONFÉRENCE DE LANCEMENT DES TRAVAUX DU PROCESSUS BUDGÉTAIRE 2026

14H30 - 15H30	Deuxième panel : Le renforcement des capacités des acteurs comme levier d'appropriation des outils du Budget-Programmes au Mali : Expériences des ministères sectoriels et organismes de formation	
	MODERATEUR :	<i>Monsieur Ahmadou Tijani HAIDARA, Directeur Général du Budget</i>
14H30 - 15H30	PANELISTES :	<i>M. Drissa GUINDO, Directeur Général du Budget</i>
		<i>M. Mohamed SISSOKO, Responsable du programme 1.013 du Ministère de l'Emploi, de l'Entreprenariat National et de la Formation</i>
		<i>M. Seydou DJIMDE, Coordonnateur de la Cellule d'Appui à la Réforme des Finances Publiques</i>
		<i>M. Mohamed SISSOKO, Directeur des Finances et du Matériel du Ministère des Mines</i>
15H30 - 16H00	15H30 - 16H00	<i>Pr. Balla DIARRA, Directeur Général de l'Ecole Nationale d'Administration</i>
		<i>Dr. Mamadou KOUMARE, Recteur de l'Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako</i>
		Questions-Réponses sur le thème du Panel et Synthèse du Modérateur
16h00 - 16H30	Conclusions des modérateurs, recommandations et cérémonie de clôture de la conférence	

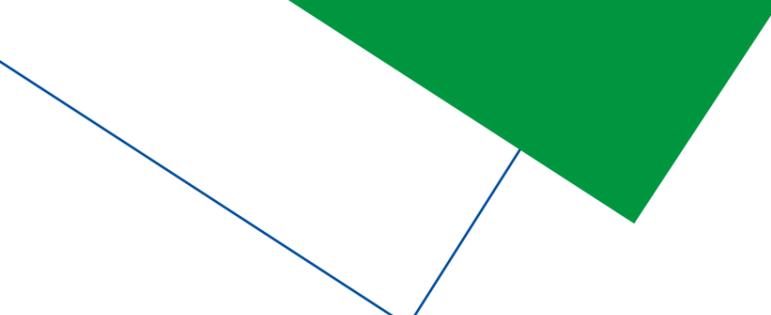


TABLE DES MATIÈRES

PRÉSENTATION

État des finances publiques au Mali : P.7

PANEL 1

La gestion des baux administratifs : Difficultés
et perspectives : P.27

PRÉSENTATION

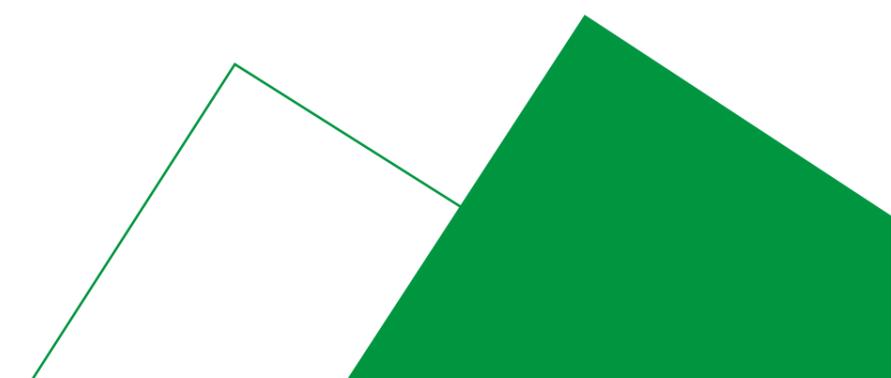
Les résultats de l'étude relative à l'analyse de la cohérence
des politiques publiques : P.71

PANEL 2

Le renforcement des capacités des acteurs comme levier
d'appropriation des outils du budget-programmes au Mali :
expériences des ministères et des organismes de formation : ... P.107

ANNEXES

Discours et Termes De Références de la conférence : P.149



PRÉSENTATION

ÉTAT DES FINANCES PUBLIQUES AU MALI

Ahmadou Tijani HAIDARA
Directeur Général du Budget



2025

PLAN DE PRESENTATION

- I. CONTEXTE
- II. SITUATION D'EXECUTION PROVISoire DU BUDGET 2024
- III. ORIENTATIONS DE LA POLITIQUE BUDGETAIRE 2025
- IV. PERSPECTIVES PAR RAPPORT A LA VISION 2063 ET SA STRATEGIE DECENNALE
- V. CADRAGE BUDGETAIRE 2026
- VI. RISQUES BUDGETAIRES LIES A LA REALISATION DES PREVISIONS 2025-2026
- VII. APERÇU SUR LA MISE EN ŒUVRE DU BUDGET PROGRAMMES
- VIII. CALENDRIER DU PROCESSUS BUDGETAIRE 2026

2025

Nous abordons le processus budgétaire de 2026 dans un contexte marqué par :

SUR LE PLAN POLITIQUE ET SOCIAL

- la sortie effective des trois pays de l'AES (Burkina Faso, Mali, Niger) de de la Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) ;
- le renforcement de la coopération au sein de l'Alliance des Etats du Sahel (AES) suite à la Création de la Confédération de l'AES avec d'énormes potentialités ;
- la poursuite de la mise en œuvre du Cadre Stratégique de Refondation de l'Etat (2022-2031) et son plan d'actions (2022-2026) ainsi que des différentes réformes entamées par le Gouvernement de Transition dans les secteurs prioritaires ;
- l'adoption de la Vision Mali 2063, assortie d'une stratégie de développement à moyen terme ;
- la poursuite de la mise en œuvre du pacte de stabilité sociale et de croissance ;
- la poursuite de la reconstruction d'une armée professionnelle, capable d'assurer la défense du pays et lutter contre l'insécurité et le terrorisme sur toute l'étendue du territoire national ;
- la gestion des conséquences de la montée des eaux tant sur le plan économique qu'humanitaire.

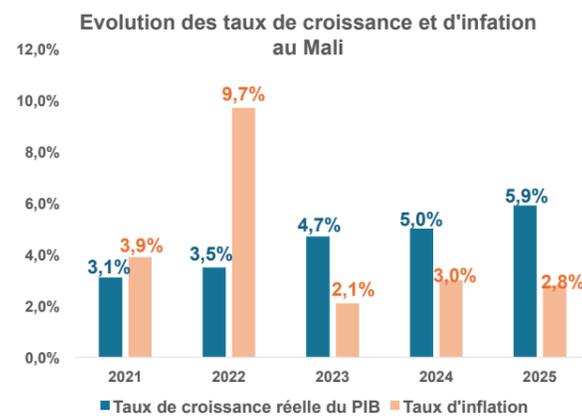
2025

Sur le plan économique, on note :

- une Croissance économique mondiale timide malgré les risques baissiers prédominants en lien, notamment, avec la montée des tensions géopolitiques, Toutefois, la perspective d'un règlement rapide du conflit Russo ukrainien serait de nature à favoriser un regain de croissance ;
- le Ralentissement de l'inflation mondiale du fait de la baisse attendue des cours de l'énergie notamment ;
- le maintien du resserrement des conditions financières par les autorités monétaires ;
- le financement des dépenses budgétaires principalement sur ressources nationales ;
- l'engagement du Gouvernement d'impulser la Transformation structurelle de l'économie et la redynamisation des activités économiques à travers, notamment, le soutien à l'investissement privé dans les domaines agro-industriel et de l'extraction minière ;
- la Mise en œuvre le nouveau code minier en s'appuyant sur les avantages relatifs au contenu local et accélération du processus d'opérationnalisation de nouvelles mines d'or et de lithium.

ETAT DES FINANCES PUBLIQUES AU MALI

2025

Malgré les multiples crises que notre pays a traversé, LA SITUATION MACRO ÉCONOMIQUE demeure résiliente

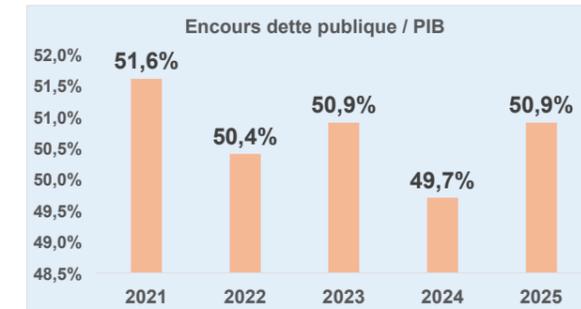
Source : INSTAT, CPM-mai 2024

ETAT DES FINANCES PUBLIQUES AU MALI

- En effet ; Le taux de croissance durant les 5 dernières années est resté sur une dynamique ascendante en passant de 3,1% en 2021 à 5,9% attendu en 2025 ;
- Sur la même période, en dehors de l'année 2022 où on constate un pic dû aux effets combinés de la hausse du prix des hydrocarbures et des sanctions communautaires, l'inflation a été maîtrisée ces trois dernières années et respecte norme de l'UEMOA de 3%.

2025

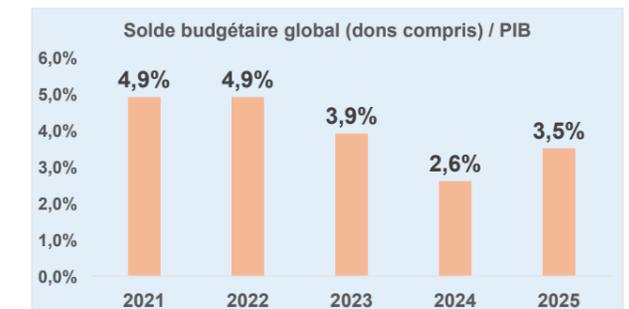
- Sur la même période ; Le niveau d'endettement du Mali a été maîtrisé avec un taux qui est passé de 51,6% du PIB en 2021 à un niveau attendu de 50,9% en 2025 ;
- Ce niveau sur les cinq dernières années est nettement en deçà de la norme communautaire de l'UEMOA de 70% du PIB.



Sources : INSTAT

ETAT DES FINANCES PUBLIQUES AU MALI

- Le déficit budgétaire reste maîtrisé au regard du contexte avec des réalisations inférieures aux prévisions ;
- Le déficit budgétaire est ressorti à 3,9% par rapport à une prévision de 4,9% et celui de 2024 est ressorti à 2,6% par rapport à une prévision de 4,4% ; Performance imputable au niveau de réalisation exceptionnelle à la faveur des accords signés avec les sociétés minières.



2025

EVOLUTION DE QUELQUES AUTRES AGREGATS BUDGETAIRES

Agrégat	LFR 2024	PLFI 2025
Recettes et dons (% PIB)	17,1%	18,4%
Recettes budgétaires (% PIB)	15,6%	17,0%
Recettes fiscales brutes (% PIB)	15,5%	16,9%
Recettes fiscales nettes (% PIB)	14,8%	16,2%
Recettes non fiscales (% PIB)	0,8%	0,9%
Dons / (% PIB)	0,6%	0,5%
Dépenses totales et prêts nets (% PIB)	21,5%	21,9%
Dépenses budgétaires (% PIB)	20,6%	21,1%
Dépenses courantes (% PIB)	16,2%	16,2%
Dépenses en capital (% PIB)	4,4%	4,9%
Masse salariale / Recettes fiscales	51,1%	45,4%
Masse salariale (% PIB)	7,5%	7,3%

Sources : DGB, DNTCP, DGDP

ETAT DES FINANCES PUBLIQUES AU MALI

A la lecture du tableau, on constate entre autres :

- Une amélioration du taux de pression fiscale qui passe de 14,8% à un niveau attendu de 16,2% ;
- Une augmentation des dépenses en capital rapporté au PIB qui passent de 4,4% à un niveau attendu de 4,9% ;
- Une diminution de la masse salariale rapportée aux recettes fiscales qui passe de 51,1% à un niveau attendu de 45,4%. Il convient de noter qu'en terme de réalisation, il est ressorti un taux de 44,1% ;
- Une diminution du volume des dons rapporté au PIB qui passe de 0,6% à un niveau attendu de 0,5%.

2025

FOCUS SUR LA SITUATION D'EXECUTION PROVISOIRE DU BUDGET 2024



ETAT DES FINANCES PUBLIQUES AU MALI

2025

Au cours de l'exécution du budget 2024, des difficultés et contraintes ont été constatées parmi lesquelles on peut citer :

- la BCEAO a resserré sa politique monétaire, ce qui freine la mobilisation des ressources sur les marchés financiers et impacte l'exécution des dépenses ;
- les ressources du financement extérieur du budget spécial d'investissement ont été faiblement mobilisées, ce qui a impacté l'exécution des dépenses en capital et a conduit à financer le déficit budgétaire essentiellement avec les fonds mobilisés sur les marchés financiers. Cette situation explique en partie les mesures de régulation budgétaires intervenues en cours d'exécution ;
- La gestion des contrats de baux en lien avec les inscriptions budgétaires, ce qui tend à constituer des stocks d'arriérés dont la gestion devient de plus en plus difficile ;

ETAT DES FINANCES PUBLIQUES AU MALI

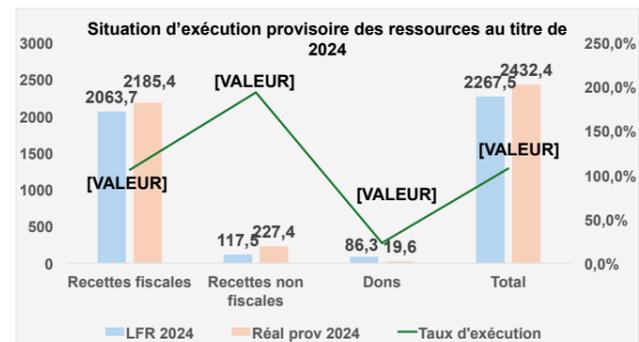
2025

SITUATION D'EXECUTION PROVISOIRE DU BUDGET 2024

Au titre des recettes et dons

▪ un taux de mobilisation de 107,3% avec un niveau de réalisation exceptionnelle des recettes fiscales (105,9%) et non fiscales (193,5%) dû aux accords avec les sociétés minières ;

▪ Le taux de pression fiscale ressort à 15,6% en 2024 contre une prévision de 14,8%.



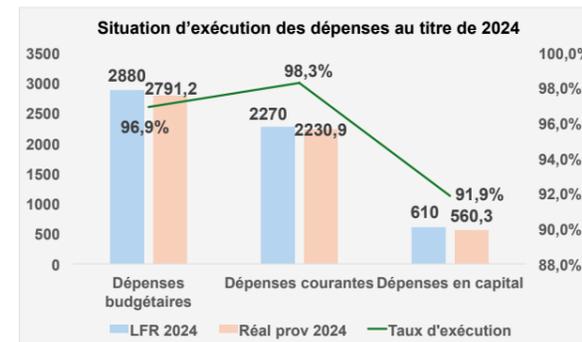
Source : TOFE provisoire au 31/12/2024

ETAT DES FINANCES PUBLIQUES AU MALI

Au titre des dépenses

▪ 2 791,2 milliards de CFA en réalisation contre une prévision de 2 880 milliards de CFA dans le budget rectifié 2024, soit un taux d'exécution de 96,9% ;

▪ Il ressort un déficit budgétaire de 2,6% en 2024 contre une prévision de 4,4%.



2025

Suite CONTRAINTES LIEES A L'EXECUTION DU BUDGET 2024

- le paiement des factures d'électricité et d'eau de certaines structures n'est pas effectué alors que des inscriptions budgétaires existent, ce qui est également de nature à constituer des arriérés ;
- la non-disponibilité à temps des informations nécessaires à la tenue de la comptabilité patrimoniale, ce qui altère la qualité des états financiers (bilan et compte de résultat) produits par la DGTCP. Il est donc recommandé aux ordonnateurs de renseigner les fiches navettes transmises par les comptables publics pour la collecte des informations dans les délais requis.

ETAT DES FINANCES PUBLIQUES AU MALI

2025

ORIENTATIONS DE LA POLITIQUE BUDGÉTAIRE 2025

ETAT DES FINANCES PUBLIQUES AU MALI

2025

AU TITRE DES RECETTES

En matière de recettes, les mesures envisagées pour soutenir la mobilisation des ressources concernent, entre autres :

- l'accélération du processus d'adoption des textes relatifs à la taxation des propriétés foncières, bâties et non bâties ;
- l'opérationnalisation du nouveau code minier et la loi sur le contenu local ;
- l'opérationnalisation des mesures relatives à la dénonciation par le Gouvernement de la Convention du 22 septembre 1972 signée à Paris entre le Gouvernement de la République du Mali et le Gouvernement de la République Française « tendant à éviter les doubles impositions et à établir des règles d'assistance réciproque en matière d'impôts sur le revenu, d'impôts sur les successions, de droits d'enregistrement et de droits de timbres » ;
- la poursuite de la mise en œuvre de la loi déterminant le cadre général du régime des exonérations fiscales et douanières au Mali.

AU TITRE DES DÉPENSES

En matière de dépenses, les actions visant à améliorer l'efficacité de la dépense publique seront poursuivies à travers :

- l'évaluation du budget-programmes et la mise en œuvre des recommandations y afférentes ;
- l'amélioration de la qualité de la programmation des dépenses par l'opérationnalisation du plan d'engagement ;
- l'amélioration des processus de prévision et d'exécution budgétaire par le renforcement de l'analyse des risques budgétaires ;
- la poursuite des efforts de maîtrise de la masse salariale grâce à la mise en œuvre du pacte de stabilité sociale et de croissance ;
- la poursuite du renforcement du processus de sélection et de mise en œuvre des projets d'investissement.

ETAT DES FINANCES PUBLIQUES AU MALI

2025

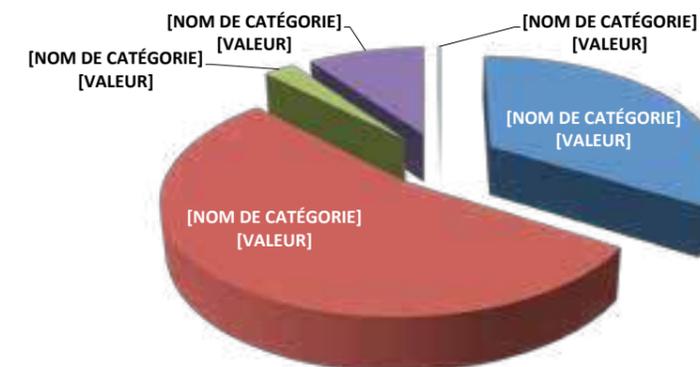
Pour l'exercice 2025, la politique budgétaire vise essentiellement à :

- poursuivre les efforts d'amélioration de la collecte des recettes en s'appuyant sur la digitalisation ;
- rationaliser les dépenses des administrations publiques.

ETAT DES FINANCES PUBLIQUES AU MALI

2025

Pour 2025 ; il est attendu des services d'assiettes et de recouvrement des objectifs de recettes de 53,74 pour la DGI ; 33,94 pour la DGD 9 ; 61% pour la DGDC 2 ; 57 pour la DGTCP



Source : Loi de finances 2025

ETAT DES FINANCES PUBLIQUES AU MALI

2025

Les dépenses du budget de l'Etat 2025 s'inscrivent dans le cadre de la mise en œuvre des réformes entamées par le Gouvernement de Transition dans les secteurs prioritaires. Ainsi les allocations budgétaires de 2025 sont orientées



ETAT DES FINANCES PUBLIQUES AU MALI

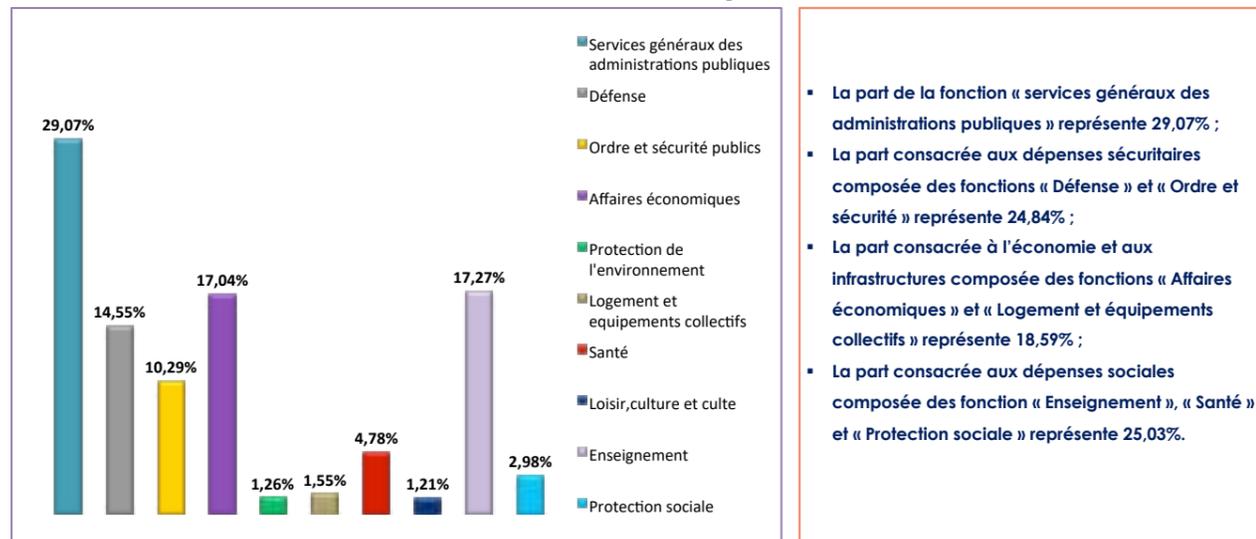
2025

IV PERSPECTIVES PAR RAPPORT A LA VISION 2063

ETAT DES FINANCES PUBLIQUES AU MALI

2025

Sous l'angle de l'analyse par fonction, on retient essentiellement que :



ETAT DES FINANCES PUBLIQUES AU MALI

2025

DESORMAIS LA VISION 2063 CONSTITUE UN DOCUMENT DE REFERENCE DANS LE PROCESSUS BUDGETAIRE

A ce titre L'élaboration et l'exécution des budgets des décennies à venir sont à mettre en lien avec la stratégie de mise en œuvre de la vision.

Dans le cadre de cette mise en œuvre, il est prévu entre autres :

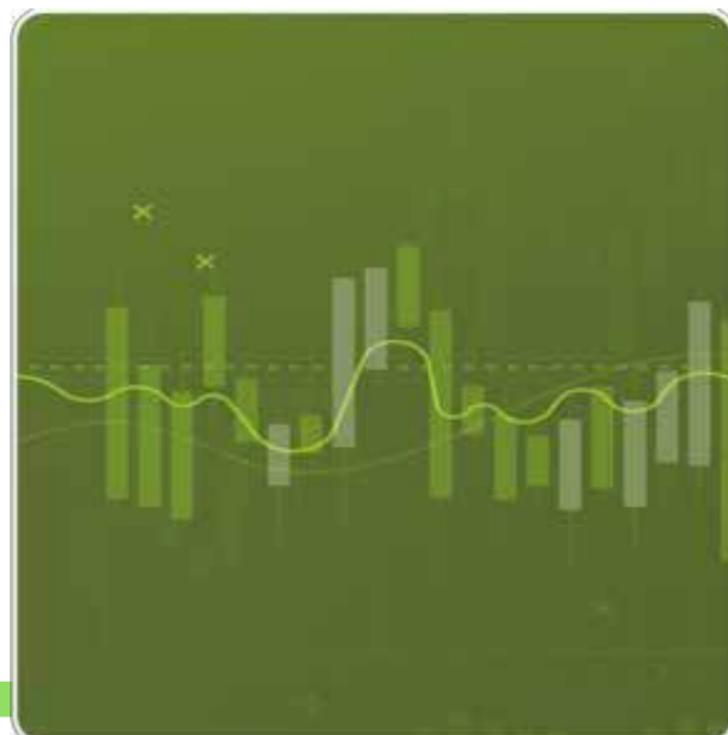
- la diversification des sources de financement notamment celles extérieures ;
- le renforcement de la mobilisation des ressources internes ;
- la mise en œuvre d'une stratégie efficace d'endettement ;
- la transformation structurelle de l'économie malienne ;
- la réalisation des projets structurants et intégrateurs.

Ainsi, au cours de son élaboration, la vision a fait l'objet d'un cadrage macroéconomique et budgétaire pour définir clairement les contours du financement de sa mise en œuvre.

ETAT DES FINANCES PUBLIQUES AU MALI

2025

V CADRAGE BUDGETAIRE 2026

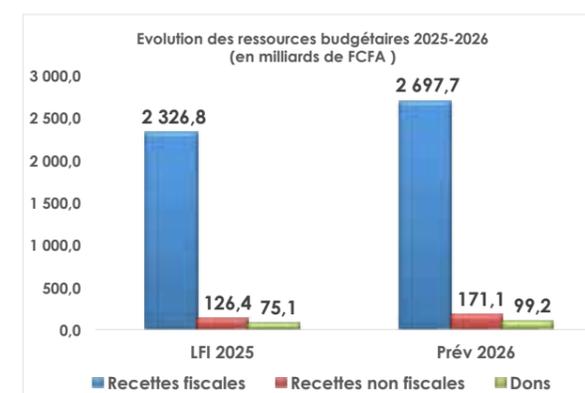


ETAT DES FINANCES PUBLIQUES AU MALI

2025

SUR BASE DE CES HYPOTHÈSE MACRO

Les prévisions d'augmentation de ressources entre 2025 et 2026 sont de 15,9% pour les recettes fiscales, 35,5% pour les recettes non fiscales et 32% pour les dons.



Source : Cadrage DGB

ETAT DES FINANCES PUBLIQUES AU MALI



le cadrage budgétaire 2026-2028 a été réalisé sur la base du SCN 2008, et s'est traduit par une augmentation du PIB d'environ 19% par rapport au SCN 93.

l'effet de diminution du taux de pression s'explique donc par ce basculement (ce taux était estimé à 16,2% dans la loi de finances initiale SCN 93).

2025

CADRAGE BUDGÉTAIRE 2026

LES HYPOTHESES DU CADRAGE BUDGETAIRE 2026

RUBRIQUES	2025	2026
PIB nominal (en milliard de francs)	17 345,5	18 743,3
Croissance (PIB réel)	5,9%	6,1%
Inflation (moyenne)	2,8%	2,5%

La contribution des secteurs à la croissance économique est en moyenne de :

- 31% du PIB pour le secteur Primaire, boosté essentiellement par les branches « Agriculture vivrière » et « Elevage et chasse » ;
- 27% du PIB pour le secteur secondaire, tiré essentiellement les branches « Or » et « construction » ;
- 34% du PIB pour le secteur tertiaire, essentiellement soutenu par les branches « Commerce », « Services d'administration publique » et « Information et communication ».

Sources : DNP-CPM, INSTAT, février 2025

ETAT DES FINANCES PUBLIQUES AU MALI

2025

CADRAGE BUDGÉTAIRE 2026

EVOLUTION DES DEPENSES 2025-2026 (en milliards de FCFA)

RUBRIQUES	LFI 2025		PREVISIONS 2026	
	en valeur	en % du PIB	en valeur	en % du PIB
Dépenses courantes	2 336.7	13.5	2 457.1	13.1
dont Personnel	1 056.1	6.1	1 112.8	5.9
Masse salariale en % des RF	49.6		41.3	
Dépenses en capital	702.2	4.0	923.3	4.9
dont financement intérieur	537.1	3.1	701.4	3.7

Sources : Cadrage DGB

ETAT DES FINANCES PUBLIQUES AU MALI

Pour les dépenses, on note :

- Une tendance baissière du ratio de la masse salariale/recettes fiscales qui reste tout de même supérieur à la norme communautaire ;
- Une amélioration de la proportion des dépenses en capital rapportée au PIB et le maintien des efforts pour réduire celle des dépenses courantes.

2025

VI RISQUES BUDGETAIRES 2025-2026



ETAT DES FINANCES PUBLIQUES AU MALI

20

2025

RISQUES BUDGETAIRES LIES A LA REALISATION DES PREVISIONS

Les prévisions budgétaires à moyen terme 2025-2026 sont tributaires de facteurs de risques et d'incertitudes qui pourraient compromettre leur bonne réalisation. Les principaux risques budgétaires peuvent se résumer entre autres à :

- ♦ les aléas climatiques (sécheresse et inondations)
- ♦ la volatilité du prix des matières premières et des taux de change

ETAT DES FINANCES PUBLIQUES AU MALI

2025

RISQUES BUDGETAIRES LIES A LA REALISATION DES PREVISIONS

- ♦ la vulnérabilité financière de certaines entreprises publiques et des Organismes de Sécurité Sociale ;
- ♦ les actions légales contre l'Etat.

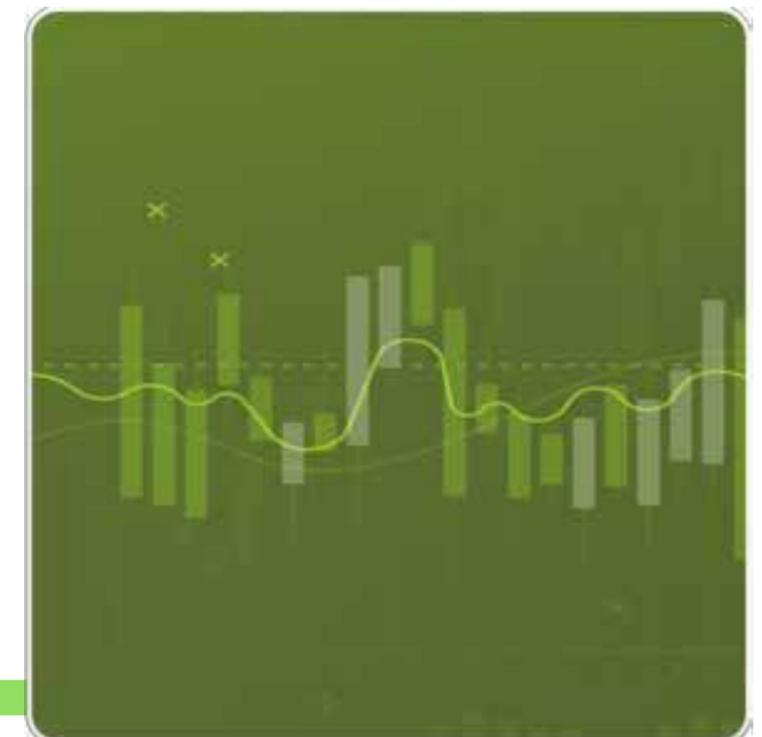
Pour minimiser l'impact des risques budgétaires sur les finances publiques, les mesures d'atténuation que l'Etat envisage de mettre en œuvre sont entre autres :

- l'adoption des méthodes de prévisions budgétaires prudentes basées sur l'analyse systématique des écarts de prévisions antérieures ;
- la diversification de l'économie à travers une politique de soutien aux secteurs de la transformation agro-industrielle ;
- la diversification des sources de production d'électricité ;
- l'application effective et rigoureuse des textes législatifs et réglementaires en vigueur dans toutes les sphères de l'administration publique.

ETAT DES FINANCES PUBLIQUES AU MALI

2025

VII APERÇU SUR LA MISE EN ŒUVRE DU BUDGET PROGRAMMES



ETAT DES FINANCES PUBLIQUES AU MALI

2025

(1/3)

La structure du budget-programmes en 2025

La gestion budgétaire au Mali a basculé en mode budget-programmes en 2018 conformément à la loi n°2013-028 du 11 juillet 2013, modifiée, relative aux lois de finances. Le budget de 2025, huitième exercice budgétaire en mode programme, est bâti autour de **141 programmes, 331 actions, 460 objectifs et 1153 indicateurs.**

On y retrouve également quatre (04) dotations à savoir :

- 0.001 Conseil National de Transition ;
- 0.002 Agence Nationale de la Sécurité d'Etat ;
- 0.003 Provisions pour imprévus ;
- 0.004 Dette.

ETAT DES FINANCES PUBLIQUES AU MALI

2025

APERÇU SUR LA MISE EN ŒUVRE DU BUDGET PROGRAMMES (2/3)

La mise en œuvre du budget-programmes a permis de renforcer la responsabilisation des acteurs, notamment les responsables de programme tout en améliorant le processus de préparation et de reporting du budget de l'Etat.

Toutefois, quelques contraintes demeurent et des défis sont à relever :**Les contraintes actuelles :**

- La faible maîtrise des outils de mise en œuvre du budget-programmes par certains acteurs de la chaîne managériale ;
- la faible implication de certains responsables de programmes dans la conception et l'évaluation des documents budgétaires même si on note d'énormes progrès ces deux dernières années.

ETAT DES FINANCES PUBLIQUES AU MALI

2025

APERÇU SUR LA MISE EN ŒUVRE DU BUDGET PROGRAMMES (3/3)**Les défis****Ils portent entre autres sur :**

- la poursuite de l'opérationnalisation des outils de mise en œuvre du budget-programmes ;
- la poursuite du renforcement de la capacité des acteurs de la chaîne managériale en matière d'application des outils de mise en œuvre du budget-programmes ;
- l'implication effective de l'ensemble des responsables de programmes aux travaux de conception et d'évaluation des documents budgétaires ;
- la finalisation, la validation et la diffusion du manuel des procédures d'élaboration et d'exécution du budget en mode programmes.

ETAT DES FINANCES PUBLIQUES AU MALI

2025

APERÇU SUR LA MISE EN ŒUVRE DU BUDGET PROGRAMMES**Les perspectives :**

Après quelques années d'application, le Ministère de l'Économie et des Finances a jugé utile de conduire une étude relative à l'évaluation de la mise en œuvre du budget en mode programme afin de tirer les leçons et d'apporter les corrections nécessaires.

En perspective, il s'agira de finaliser le rapport de cette étude et de mettre en œuvre les recommandations qui en seront formulées.

ETAT DES FINANCES PUBLIQUES AU MALI

2025

VIII CALENDRIER DU PROCESSUS BUDGETAIRE 2026



ETAT DES FINANCES PUBLIQUES AU MALI

2025

CALENDRIER DU PROCESSUS BUDGÉTAIRE 2026

Calendrier du processus budgétaire pour l'exercice 2026

ACTIVITES	PERIODE											
	JANV	FEV	MARS	AVRIL	MAI	JUN	JUIL	AOUT	SEPT	OCT	NOV	DEC
Evaluation du Budget-programmes 2024 et production du RAP y afférent												
Elaboration et Adoption du DPBEP 2026-2028												
Proposition des orientations et des objectifs budgétaires pour 2026 au Premier ministre (Lettre d'orientation)												
Notification des directives et des enveloppes budgétaires pour 2026 et des projections pour 2027 et 2028 (Lettre circulaire).												
Elaboration des DPPD-PAP 2026-2028 et avant-projet de budget 2026												
Sélection des nouveaux projets et programmes à inscrire au PTI 2026-2028 et au BSI 2026												
Arbitrage technique des dépenses du budget ordinaire												
Arbitrage technique des dépenses sur BSI 2026 et des projections pour le PTI 2026-2028												
Evaluation de la masse salariale pour 2026 (Lettre circulaire, édition des états nominatifs et pointage)												
Organisation du Débat d'Orientation Budgétaire												
Proposition et arbitrage des objectifs des ressources budgétaires par services												
Actualisation des DPPD-PAP 2026-2028 sur la base des crédits arbitrés et leur transmission à la DGB												
Arbitrage ministériel des dépenses sur le budget ordinaire et le BSI pour 2026												
Compilation des documents budgétaires par la DGB												
Validation de l'avant-projet de loi de finances par le département												
Examen et adoption du projet de loi de finances en Conseil de Cabinet du Premier ministre												
Approbation du projet de loi de finances en Conseil des Ministres												
Transmission du projet du budget au Parlement (CNT)												
Examen et vote du projet de loi de finances												
Echanges des Certificats de Cessation de Paiement (CCP)												
Promulgation de la loi de finances												

ETAT DES FINANCES PUBLIQUES AU MALI

PANEL 1

LA GESTION DES BAUX
ADMINISTRATIFS : DIFFICULTÉS
ET PERSPECTIVES

Note Introductive

La présente note a pour objet de cerner les enjeux et les défis liés à la gestion des baux administratifs, dans un contexte de rationalisation des dépenses publiques au Mali.

I- Intérêt de la thématique

La gestion des bâtiments publics de l'État est de nature administrative, fondée sur des procédures et des règles applicables à toutes les infrastructures publiques relevant du domaine privé de l'État. Ces règles et procédures fixent les modalités d'attribution et d'occupation des bâtiments administratifs.

La location d'un local pour servir de loge aux services publics fait intervenir différents acteurs et tient compte de nombreux critères pour la détermination du loyer. Cet acte liant l'État au particulier dans le cadre d'un bail, est connu de bail professionnel ou administratif. Dans ce type de relation, le contrat est conclu pour y exercer une activité professionnelle de l'État, à travers la mise à disposition d'un bâtiment pour abriter un service ou une direction.

Ces acteurs sont généralement la Direction des Finances et du Matériel « approbateur », du ministère ayant sollicité le bâtiment et les trois services techniques, notamment la Direction Générale de l'Administration des Biens de l'Etat (DGABE), la Direction Nationale de l'Urbanisme et de l'Habitat (DNDUH) et la Direction Générale des Domaines et du Cadastre (DGDC) aptes à effectuer l'expertise immobilière pour la fixation du loyer administratif. Cependant des critères sont établis en termes de localisation, d'accessibilité, de mode d'occupation au sol, etc., pour déterminer la valeur locative mensuelle du bâtiment faisant l'objet de l'engagement contractuel.

En outre, cet engagement est conclu entre le Directeur Général de l'Administration des Biens de l'État, agissant au compte de l'Etat, désigné « L'ADMINISTRATION », en premier lieu, et le représentant du propriétaire, désigné « LE BAILLEUR », en second lieu.

Néanmoins, il faut reconnaître aujourd'hui l'absence de texte administratif pour la fixation du loyer plafond à part l'existence d'une communication verbale en date du 12 mars 2014, qui sert de repère de nos jours, en matière de détermination de la valeur locative plafond de directions.

Le contrat de bail administratif tient compte des obligations de parties, sans remettre en cause l'implication de juridictions maliennes compétentes pour arbitrage de différends entre les parties n'ayant pas été résolu à l'amiable premièrement et la prise en charge des travaux de remise en état en second lieu en cas de libération du local.

Nonobstant cela, les obligations pour l'occupant sont définies en fonction des frais de maintenance et de consommation (eau, électricité, téléphone, etc.), c'est-à-dire des frais nécessaires au bon fonctionnement des locaux. Pour le bailleur, ce dernier est tenu d'aménager, d'entretenir et de réparer à ses frais les locaux faisant l'objet du bail pour leur mise en état d'occupation avant de le bailleur à l'Administration. S'additionne à ceux-ci pour les immeubles bâtis misent en location, deux (2) pour cent par an du coût de la construction prévus pour les réparations du bâtiment et la prise en charge de l'exécution de travaux excédant deux (2%) de la valeur locative annuelle du bâtiment, sollicitée par l'autorité contractante.

Les travaux de grosses réparations principalement aux structures porteuses de l'édifice (poteaux, poutres, fondation, etc.) et au carrelage, revêtement du sol, étanchéité de la toiture, remplacement des portes et fenêtres, ainsi que la réfection de la peinture à l'extérieur des bâtiments tous les deux (2) ans, sont réputés être à la charge du bailleur. L'exécution de ces travaux est effectuée sur demande écrite de

l'Administration, à compter de la date de réception de la demande dans un délai de trente (30) jours par le bailleur.

Toutefois, l'Administration se réserve le droit de faire exécuter les travaux par l'Approbateur jusqu'à concurrence du montant trimestriel du loyer ou de résilier le contrat sans préavis, dans le silence du Bailleur. L'Approbateur s'engagera à maintenir le bâtiment dans les conditions techniques hygiéniques et sécurisantes, à prendre en charge les réparations locatives à la limite de 2% du montant locatif annuel et à payer trimestriellement, à terme échu, le montant locatif correspondant à la période concernée. Outre, il prendra soins du bâtiment.

Enfin, des dispositions sont prévues notamment pour la révision de prix locatif et la résiliation du bail administratif par la DGABE. La première constitue l'avenant relatif au contrat, ce dernier intervient généralement, lorsque, l'expertise du bâtiment en question est effectuée par la Direction Nationale du Cadastre (DNC) pour motif de révision de valeur locative, et la seconde la libération du local en cas de demande par une des parties. Cette dernière conduira à la résiliation et la remise en état du bâtiment loué.

Si beaucoup de réformes ont été entreprises par l'État en matière de gestion des bâtiments, force est de constater que nombreux services publics demeurent longtemps en location. Cette situation coûte de plus en plus cher à l'État notamment en termes de surcoût lié aux dépenses de remise à l'état en cas de libération des locaux par le service occupant. L'absence de textes juridiques encadrant ce loyer administratif oblige souvent le Ministre chargé des Finances à fixer seul le loyer plafond à travers une communication verbale.

Le bâtiment constituant une des fonctions de support de toutes les organisations, dans ce cadre, l'application des bonnes pratiques de gestion des bâtiments publics de l'État s'impose à tous. Pour cela, les informations réelles relatives aux bâtiments se doivent être disponibles et accessibles pour tous. Ces informations doivent tenir compte du niveau de construction des bâtiments, des surfaces exploitables en mètre carré, de son coût, des dépenses liées à la gestion de bâtiments publics notamment celles l'entretien régulier de l'actif et de sa rénovation, etc...

De tout ce qui précède, il est important de nos jours de s'interroger sur le cadre législatif et réglementaire qui régit le domaine des baux administratifs. A cet égard, les problématiques fondamentales à traiter sont, entre autres :

- les forces et faiblesses du cadre législatif et réglementaire ;
- le processus de contractualisation et les acteurs impliqués ;
- les difficultés rencontrées par les acteurs dans la contractualisation et l'exécution des baux administratifs ;
- les stratégies et alternatives pour mieux loger les services publics de l'Etat.

II- Lignes directrices des interventions

MODERATEUR :	<p>Monsieur le Directeur National du Contrôle Financier L'intervention doit porter sur les points suivants : (i) synthèse de la note introductive du thème ; (ii) le cadre législatif et réglementaire portant sur les baux ; et (iv) les perspectives de leur gestion.</p> <p>Par ailleurs, il devrait assurer la police des débats au sein du panel.</p>
PANELISTES	<p>Monsieur le Directeur Général de l'Administration des Biens de l'Etat : Au cours de son intervention, il doit aborder les aspects relatifs à : (i) l'opportunité de recourir au bail administratif (ii) les prérequis à la contractualisation ; (iii) les perspectives et alternatives pour mieux loger les services publics de l'Etat.</p> <p>Le Directeur National de l'Urbanisme et de l'Habitat L'intervention doit établir : (i) les éléments de l'évaluation technique d'un bâtiment proposé au bail administratif, notamment ceux de l'expertise immobilière (ii) les référentiels techniques en la matière, pour une efficacité dans la gestion des baux administratifs ; (iii) tout autre élément technique jugé pertinent pour la bonne exécution des baux administratifs.</p> <p>Les Directeurs des Finances et du Matériel du Ministère de la Santé et du Développement Social et du Ministère de la Sécurité et de la Protection Civile Leurs interventions doivent couvrir entre autres : (i) le volume des baux administratifs de leur département respectif, (ii) les difficultés rencontrées dans la gestion des baux administratifs et les solutions apportées ; (iii) les propositions de mesures pour la rationalisation des dépenses relatives aux baux administratifs.</p> <p>Le Directeur Régional du budget de Mopti L'intervention doit s'appesantir sur les points suivants : (i) les principales contraintes de la contractualisation des baux (ii) les défis dans l'exécution des baux au niveau des régions ; (iii) les propositions de pistes de solutions pour une meilleure gestion des baux administratifs.</p>

Bamako, le 23 janvier 2025

LA GESTION DES BAUX
ADMINISTRATIFS : DIFFICULTÉS
ET PERSPECTIVES

Joël TOGO
Directeur National du Contrôle Financier

Note technique

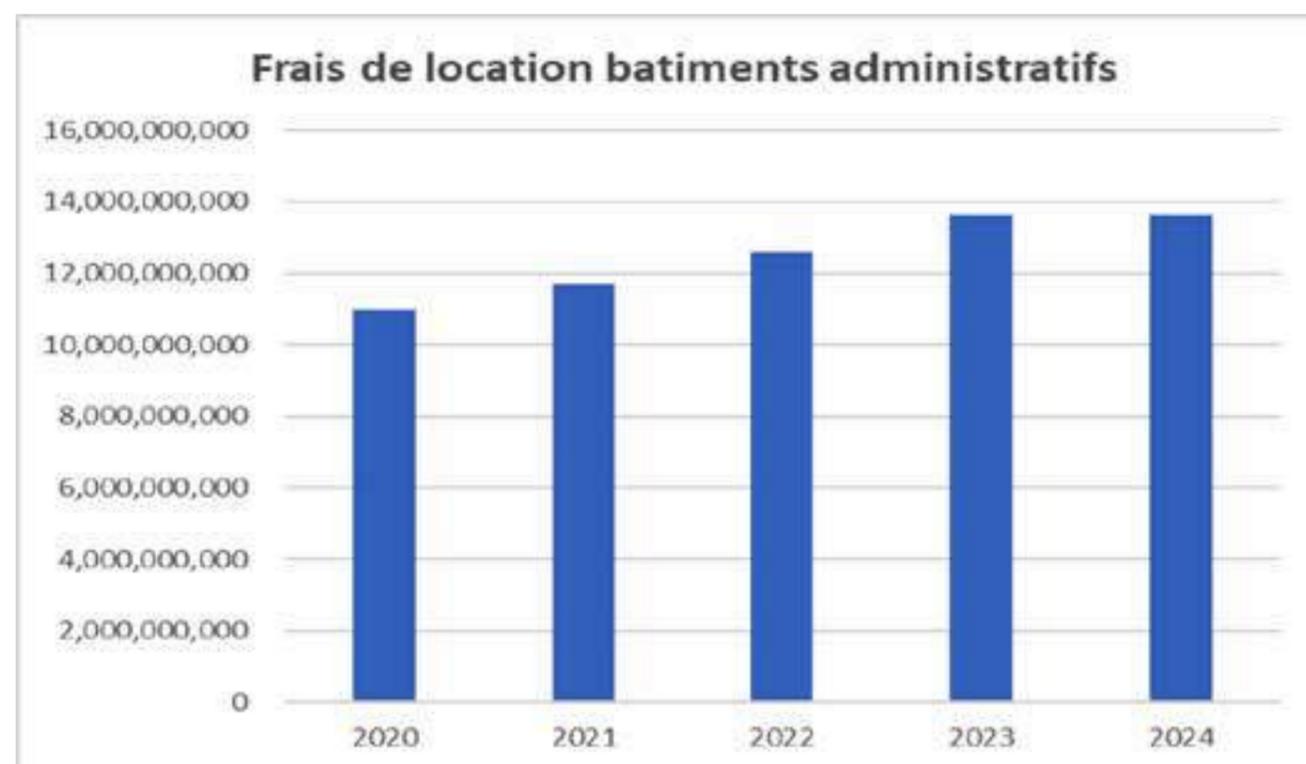
La Direction Nationale du Contrôle Financier est chargée d'animer le panel sur « la gestion des baux administratifs : difficultés et perspectives » lors de la conférence de lancement des travaux du processus budgétaire de l'année 2026.

Chaque année, l'Etat investit de grosses sommes pour la location immobilière. L'insuffisance des bâtiments administratifs a conduit l'Etat à recourir à la location de bâtiments privés à usage de bureaux, de logements ou de magasins au profit des organismes publics. Cela s'explique par le nombre croissant d'agents publics, la création de nouvelles structures, l'absence d'une politique immobilière de l'Etat, la vétusté et le caractère inadapté des bâtiments administratifs existants par rapport aux nouvelles exigences de l'administration.

La gestion des baux administratifs soulève des préoccupations liées aux demandes de locations d'une part, et au traitement des factures de loyers d'autre part. Au regard des difficultés constatées dans cette gestion, ce panel permettra de réfléchir à des propositions de solutions afin d'assainir le parc locatif de l'Etat et de rationaliser les méthodes de gestion des baux administratifs.

Le portefeuille des baux de l'Etat est évalué en 2024 à environ de FCFA à 13,614,106,069 (Crédits Liquidés). L'encadré suivant reflète l'évolution quinquennale des frais de location bâtiments des administratifs (nature : 61-2-1-01).

La présente contribution a pour objet d'apporter quelques pistes de réflexion de la Direction Nationale du Contrôle Financier. Elle s'articule autour de :



Source : tirage SIGD de la situation récapitulative de la nature 61-2-1-01

I- Le cadre législatif et réglementaire

L'examen des contrats de baux soumis au visa du Contrôleur financier est encadré principalement par :

- l'Acte Uniforme OHADA révisé, portant sur le Droit Commercial Général, adopté le 15 décembre 2010 (applicable aux personnes morales de droit public qu'elles agissent en qualité de bailleur ou de preneur en ses articles 102 et suivants) ;
- la Loi n°2021-056 du 07 octobre 2021 portant modification et ratification de l'ordonnance n°2020-014/PT-RM du 24 décembre 2020 portant loi domaniale et foncière ;
- l'Ordonnance N°2020-014/PT-RM du 24 décembre 2020, modifiée portant loi domaniale et foncière ;
- le Décret N°2016-1007/P-RM du 30 décembre 2016 fixant les modalités d'attribution et d'occupation des logements administratifs ;
- le Décret N°2019-0119/P-RM du 22 février 2019 portant réglementation de la Comptabilité Matières ;
- l'Arrêté n°2021-3430/MEF-SG DU 01 septembre 2021 fixant la nomenclature des pièces justificatives des dépenses de l'Etat ;
- l'Arrêté interministériel N°2024-3886/MUHDATP-MATD-SG du 16 octobre 2024 portant élargissement du bénéfice de logement d'astreinte aux membres du cabinet du Gouverneur de région et du District de Bamako ;
- la Lettre circulaire N°0142/MEF-DNCF du 09 août 2019 sur les préalables au visa des dépenses relatives aux contrats de bail ;
- la Lettre circulaire N°02486/MEF-SG du 21 juillet 2020 relative à la prise en compte de certaines dispositions du Code Général des Impôts (CGI) et du livre de Procédures Fiscales (LPF) dans le système d'Information et de Gestion des Dépenses budgétaires (SIGD-PRED) ;
- la Lettre n°007/MEF-DGB du 22 avril 2024 relative à la prise en charge de contrat de bail des services de Défense et de Sécurité dans les régions ;
- la Communication verbale du Conseil des Ministres du 12 mars 2014 fixant les plafonds des loyers des immeubles privés baillés pour les besoins de l'administration publique et des personnalités de l'Etat ;
- le Compte-rendu de la réunion du 08 juin 2020 tenue au cabinet du Ministère de l'Economie et des Finances, regroupant les services dudit département et d'autres services impliqués dans la gestion des baux administratifs ;
- les contrats-types de loyer, les procès-verbaux de négociation, ...

Le cadre réglementaire défini par les textes mentionnés ci-dessus, présente plusieurs faiblesses à savoir :

- l'inexistence des arrêtés conjoints et arrêtés précisant les dispositions du Décret N°2016-1007/P-RM du 30 décembre 2016 fixant les modalités d'attribution et d'occupation des logements administratifs, conformément aux articles 6,7 et 11. Ce complément du dispositif réglementaire est un enjeu majeur pour rationaliser la gestion des baux administratifs et permettre d'appliquer une réglementation complète ne souffrant d'aucune ambiguïté.

En effet, l'article 2 définit clairement les types de logement en deux catégories : les logements de fonction et les logements d'astreinte.

L'article 3 précise les bénéficiaires des logements de fonction.

L'article 4 précise les bénéficiaires des logements d'astreinte mais les articles 5 et 6 ouvrent le bénéfice de logements d'astreinte à d'autres catégories d'agents administratifs.

L'article 7 appelle à la prise d'un arrêté du ministre chargé des logements administratifs fixant les conditions d'attribution et d'occupation du reliquat des logements, après satisfaction des besoins de l'Etat.

L'article 8 ouvre la possibilité de faire des baux administratifs pour la satisfaction des besoins des catégories identifiées aux articles 3 et 4 en cas d'indisponibilité dans le parc immobilier de l'Etat.

L'article 9 définit les durées d'occupation et de libération des logements administratifs et le délai de préavis pour une libération anticipée.

L'article 10 du Décret stipule que : « Les charges de fonctionnement et notamment les consommations d'eau, d'électricité et de téléphone sont supportées par les occupants, sauf dispositions réglementaires contraires ».

L'article 11 astreint au paiement d'un loyer forfaitaire, dont le montant est fixé par arrêté du ministre chargé des logements administratifs, les bénéficiaires cités aux articles 6 et 7.

En résumé, la non adoption des arrêtés ci-dessus cités associée à la pratique d'utilisation des logements administratifs entraînent des retards, des surcoûts et des difficultés dans la gestion des contrats de baux.

II- Les difficultés dans la gestion des contrats de baux

Des difficultés subsistent dans la mise en œuvre du contrat de bail. On peut en citer :

- les faiblesses du cadre réglementaire mentionnées ci-dessus ;
- la conclusion des contrats sans la garantie préalable de la disponibilité des crédits, entraînant des arriérés ;
- la méconnaissance des droits et obligations des parties contractantes, ce qui entraîne des conflits et une application lacunaire des clauses contractuelles ;
- le recours systématique à des logements administratifs par des responsables non éligibles, ce qui contraint les autorités à procéder à des locations supplémentaires d'annexes ;
- la difficulté de faire payer les charges de fonctionnement par les occupants des bâtiments administratifs dans les localités (article 10 du Décret) où les compteurs sont communs avec le service régional ou local ;
- l'inadéquation des bâtiments aux réalités fonctionnelles des services publics, imposant la nécessité de recourir à des annexes ;
- l'inadaptation des bâtiments aux conditions et statut physiques des personnes vivant avec des handicaps (manque de rampes d'accès, toilettes réservées).

Les conséquences de ces difficultés sont entre autres : l'accumulation d'arriérés de paiement, la non maîtrise de la masse des dépenses de baux, amalgames sur les bénéficiaires potentiels des logements administratifs, l'inadéquation du loyer plafond, etc.

III- Les perspectives d'amélioration et mesures de rationalisation

En conclusion, la révision et l'adoption des textes manquants du cadre réglementaire sont nécessaires pour améliorer la transparence, la responsabilité, l'efficacité et l'efficience dans la gestion des baux administratifs. En perspective, il y a lieu de :

- doter l'administration publique de bâtiments administratifs de grande envergure capable de prendre en charge l'essentiel des services administratifs ;

- d'actualiser les montants contenus dans la communication verbale du 10 mars 2014 ;
- faire ressortir dans le contrat les éléments suivants : la situation des locaux (état des lieux : la superficie, le plan des lieux loués, l'état de vétusté ainsi que le prix des loyers commerciaux couramment pratiqué dans le voisinage pour des locaux similaires) ;
- répertorier les contrats de baux en identifiant les immeubles, les bénéficiaires, les propriétaires ;
- compléter l'ordonnancement juridique sur les bâtiments administratifs en prenant les arrêtés complémentaires et faire respecter la réglementation par tous les intervenants dans le domaine des baux administratifs ;
- fixer un loyer forfaitaire pour les bénéficiaires de logements d'astreinte cités dans les articles 6 et 7 du Décret N°2016-1007/P-RM du 30 décembre 2016 ;
- faire payer les charges de fonctionnement par les occupants des bâtiments administratifs dans les localités conformément à l'article 10 du Décret N°2016-1007/P-RM du 30 décembre 2016 ;
- revoir les modalités de résiliation des contrats de bail en prévoyant un montant mensuel forfaitaire de rénovation équivalent à un mois de loyer chaque année d'occupation plafonné à un maximum de 10 mois (donc pour dix ans) ;
- limiter la durée des contrats de baux administratifs ;
- soumettre à l'avis du Secrétariat Général du Gouvernement les difficultés d'interprétation de l'Arrêté interministériel N°2024-3886/MUHDATP-MATD-SG du 16 octobre 2024 portant élargissement du bénéfice du logement d'astreinte aux membres de cabinet des Gouverneurs de Région et du District de Bamako pour une meilleure application dudit texte ;
- tenir compte des dispositions de l'Acte uniforme OHADA du 15 décembre 2010 portant sur le droit commercial général sur les baux dans l'élaboration des modèles de contrats bail.

Le Directeur National,

Joël TOGO
Chevalier de l'Ordre National

TERMES DE REFERENCE DE
LA CONFERENCE DE LANCEMENT
DES TRAVAUX DU PROCESSUS
BUDGETAIRE 2026

Albassa TOURE

*Directeur Général Adjoint de l'Administration
des Biens de l'Etat*

Introduction

Conformément à l'Ordonnance n°00-067/P-RM du 29 septembre 2000 ratifiée par la Loi n°01-012 du 28 mai 2001, la Direction Générale de l'Administration des Biens de l'Etat (DGABE) est chargée d'élaborer les éléments de la politique de l'Etat en matière de gestion du patrimoine bâti, du patrimoine mobilier corporel et incorporel de l'Etat et de veiller à l'application de la réglementation en vigueur en matière de comptabilité des matières.

Entre autre, elle est chargée : « **de conclure des baux pour le compte de l'Etat, en relation avec le service des Domaines et après avis du ministre chargé des Finances** ».

Définition du bail

Le bail est un contrat de location de bâtiments appartenant à l'Etat ou à des personnes privées pour servir de logement ou de bureaux.

Ainsi, la DGABE conclut deux formes de baux :

- Baux consentis par l'Etat à des particuliers ;
- Baux consentis par des particuliers à l'Etat.

Cadre réglementaire

- Acte uniforme OHADA du 15 décembre 2010 portant sur le droit commercial général;
- Loi n°92-002 du 27 février 1992 portant Code de Commerce ;
- Ordonnance n°00-067/P-RM du 29 septembre 2000 portant création de la Direction Générale de l'Administration des Biens de l'Etat, ratifiée par la Loi n°01-012 du 28 mai 2001 ;
- Décret n°130/PG-RM du 29 août 1967 fixant les modalités de fixation des loyers plafonds des immeubles bâtis ;
- Décret n°146/PG-RM du 27 septembre 1967 portant réglementation des loyers des locaux d'habitation en République du Mali ;
- Décret n°2017-0240/P-RM du 13 mars 2017 fixant l'organisation et les modalités de fonctionnement de la Direction Générale de l'Administration des Biens de l'Etat ;
- Communication verbale au conseil des ministres du mercredi 12 mars 2014 relative aux nouveaux plafonds des loyers des immeubles privés baillés à l'Etat.

I. L'Opportunité de recourir au bail administratif

1. L'insuffisance de bâtiments publics

En effet, du fait de l'importance en nombre des demandes provenant des services publics qui ne peuvent être satisfaites dans le patrimoine immobilier de l'Etat, il s'avère nécessaire de conclure des baux administratifs.

L'Etat, face à une pénurie dans son parc immobilier bâti, a été amené à faire appel aux baux avec les particuliers, pour répondre aux besoins des services publics mais aussi des personnalités ayant droit à la gratuité du logement.

2. La modernisation des administrations et les réformes institutionnelles

Pendant les dix (10) dernières années, des entités supplémentaires ont été créées au sein des services publics classiques dans les aspects d'accueil et d'orientation, d'audit et de contrôle interne, d'informatique et de statistique, de formation, d'archivage et de documentation, etc.... Cette situation a abouti à l'augmentation des besoins de bureaux et d'autres commodités.

3. L'inadaptation de certains bâtiments publics

L'urbanisation galopante a rendu difficile l'accès à certains bâtiments publics notamment dans les zones commerciales. Aussi, certains bâtiments se sont avérés inappropriés à l'usage de l'Administration.

II. Les prérequis à la Contractualisation

Les étapes préalablement nécessaires à la conclusion d'un contrat de bail sont :

1. **Expression de besoins** (Demande adressée au ministre en charge des bâtiments administratifs à la suite de nouvelles créations, résiliations de contrats existants, cessions de bâtiments publics, ...)

Les services ou personnalités dans le besoin, adressent une demande au ministre en charge des logements et bâtiments publics de l'Etat.
2. **Recherche d'un bâtiment** :

La DGABE de concert avec le futur occupant identifie un bâtiment suite à des prospections.
3. **Evaluation du loyer plafond** :

Une demande d'évaluation du loyer plafond est adressée à la Direction Nationale de l'Urbanisme et de l'Habitat (DNUH).
4. **Négociations** :

Des négociations sont menées par une commission de la DGABE avec le propriétaire du bâtiment retenu pour arrêter le montant prévisionnel du loyer mensuel sur la base du montant arrêté dans le rapport d'évaluation de la DNUH.
5. **Demande d'autorisation de conclure le bail** :

Après accord sur le loyer arrêté après négociations, les conditions de l'Administration et les modalités de paiement sont exposées au propriétaire, à savoir : l'enregistrement annuel du contrat (3% du loyer), le paiement de l'impôt sur le revenu foncier (12% du loyer, mensuellement), le paiement de la taxe foncière (3% du loyer, mensuellement), le paiement de la taxe sur la valeur ajoutée TVA (18% du loyer, mensuellement), le paiement trimestriel et à terme échu des redevances locatives. Après acceptation de ces conditions par le propriétaire, une demande d'autorisation de conclure un contrat de bail est adressée au ministre en charge des logements et bâtiments publics de l'Etat. Au cas où le montant du loyer est supérieur à celui fixé dans la communication verbale ainsi que les éventuelles exceptions rendues indispensables, l'autorisation à titre exceptionnel du ministre en charge des Finances est requise.
6. **Conclusion du contrat de bail** :

Après l'autorisation de conclure le bail, le bailleur est invité à fournir le numéro d'identification fiscale et le numéro de compte bancaire dans lequel seront versées les redevances locatives. Ensuite, un projet de contrat de bail est établi et signé par : le bailleur, l'occupant, le DGABE et l'approubateur (DAF, DFM, Gestionnaire, etc.).
7. **Enregistrement du contrat de bail et état des lieux** :

Après l'approbation du contrat de bail, le bailleur est invité à enregistrer le contrat, s'acquitter des frais de timbre y afférents. Ensuite, un constat des lieux est effectué avec le bailleur et l'occupant pour la remise des clés et l'occupation des lieux. A cet effet, il ne doit pas y avoir d'occupation des lieux avant l'approbation du contrat de bail, la seule date d'effet restant celle de l'approbation par le gestionnaire.

III. Difficultés rencontrées

Nous pouvons citer les difficultés majeures rencontrées par la DGABE dans la gestion des baux :

1. L'occupation des bâtiments avant l'approbation des contrats de bail par les bénéficiaires ;
2. La non-libération des bâtiments baillés par les occupants, à l'expiration des préavis de résiliation ;
3. Le non-respect des obligations de certains occupants, à savoir la libération des bâtiments sans information préalable de la DGABE ;

4. Les difficultés à négocier les loyers mensuels dans les limites des attestations de loyer plafond délivrées par la DNUH qui, le plus souvent, sont en deçà des montants demandés par les propriétaires des bâtiments ;
5. Les montants des loyers mensuels de plus en plus élevés dépassent de loin ceux prévus par la Communication verbale d'une part, dans les régions du nord à cause de l'insécurité qui pousse les administrations à chercher à se loger exclusivement dans les secteurs sécurisés, d'autre part, au niveau des grandes villes dans les zones avec des bâtiments modernes avec des meilleures commodités de travail.
6. Les nouveaux bâtiments disponibles ont un niveau de confort de plus en plus élevé impactant les loyers ;
7. Les bâtiments proposés sont le plus souvent conçus pour le logement. Il est difficile d'avoir des bâtiments destinés à l'usage de bureau.

IV. Les perspectives et alternatives pour mieux loger les services publics de l'Etat

Pour atténuer les charges locatives de l'Etat, il est nécessaire :

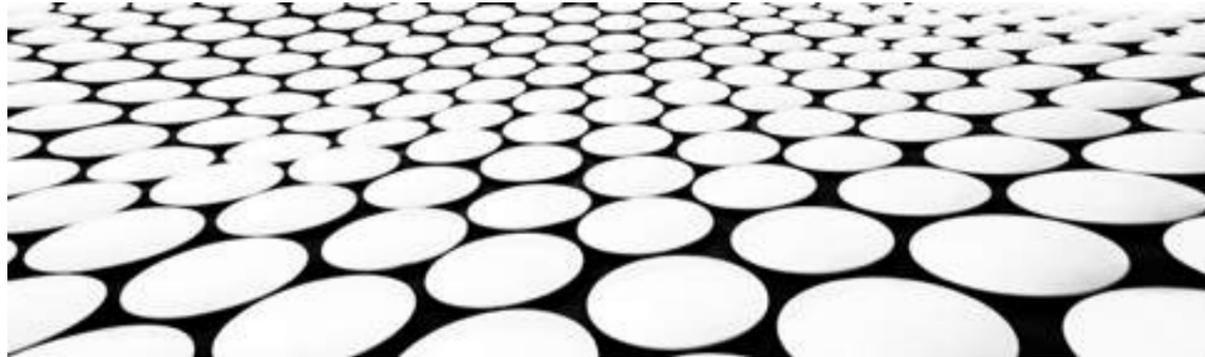
- de mettre en place un programme de réalisation d'infrastructures par l'Etat (cités administratives) pour loger les services publics ;
- de soumettre à l'approbation de la DGABE, chargée de la mise en œuvre la politique de l'Etat en matière de patrimoine Bâti, tout projet de construction et/ou de réhabilitation de bâtiments publics ;
- de doter la DGABE de moyens adéquats pour permettre de mener des actions relatives à l'effectivité et à la conformité de l'occupation des bâtiments baillés en vue d'optimiser les charges ;
- de revoir les seuils des loyers fixés dans la communication verbale, souvent dépassés par nécessité, eu égard à l'augmentation des loyers de 2019 à nos jours ;
- de prendre un acte réglementaire (décret, arrêté, notamment) pour fixer les loyers plafonds.

Bamako, le 12 février 2025

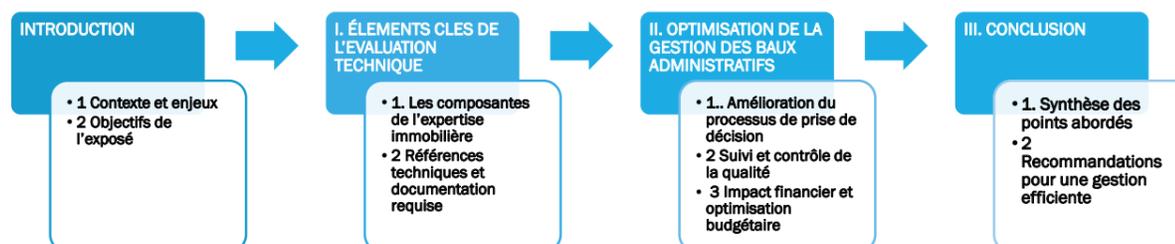
LA GESTION DES BAUX
ADMINISTRATIFS : DIFFICULTES
ET PERSPECTIVES

Mahamadou OUOLOGUEM

Directeur National de l'Urbanisme et de l'Habitat

D.N.U.H**LA GESTION DES BAUX ADMINISTRATIFS****DIFFICULTES ET PERSPECTIVES**

PRÉSENTÉ PAR MR MAHAMADOU OULOQUEM, DIRECTEUR NATIONAL DE L'URBANISME ET DE L'HABITAT

SOMMAIRE

Le bail administratif constitue un engagement contractuel entre l'État ou une collectivité publique et un bailleur, visant à assurer la mise à disposition de bâtiments répondant aux besoins des services publics. Une évaluation technique rigoureuse est essentielle pour garantir la conformité, la durabilité et l'optimisation des ressources publiques.

1. CONTEXTE ET ENJEUX**INTRODUCTION**

Cet exposé vise à :

- Présenter les principaux éléments d'évaluation technique d'un bâtiment proposé au bail administratif.
- Identifier les normes et références techniques applicables.
- Mettre en lumière les implications d'une évaluation efficace sur la gestion des baux administratifs.

2. OBJECTIFS DE L'EXPOSÉ**INTRODUCTION**

I. ÉLÉMENTS CLES DE L'ÉVALUATION TECHNIQUE

1. Les composantes de l'expertise immobilière

- **Évaluation de l'état physique du bâtiment**
 - Structure (fondations, murs porteurs, toiture).
 - Revêtements intérieurs et extérieurs (sols, murs, plafonds).
 - Installations techniques (électricité, plomberie, climatisation).
- **Conformité réglementaire et normative**
 - Respect des normes de construction et d'urbanisme en vigueur.
 - Accessibilité aux personnes à mobilité réduite (PMR).
 - Sécurité incendie et dispositifs de sûreté.
- **Estimation de la valeur locative**
 - Analyse du coût de location en fonction des caractéristiques du bâtiment.
 - Étude comparative avec les prix du marché immobilier local.
 - Projection de la rentabilité et des coûts d'exploitation.

I. ÉLÉMENTS CLES DE L'ÉVALUATION TECHNIQUE

2 Références techniques et documentation requise

- Décret n° 146/PG-RM du 27 septembre 1967 réglementant les loyers des locaux d'habitation.
 - Normes ISO et standards internationaux en matière de bâtiment.
 - Cahiers des charges spécifiques aux administrations publiques.
- **Durabilité et maintenance**
 - Planification de l'entretien et estimation des coûts de maintenance.
 - Intégration de critères de durabilité et d'efficacité énergétique.
- Prévisions pour garantir la pérennité de l'investissement immobilier.

I. ÉLÉMENTS CLES DE L'ÉVALUATION TECHNIQUE

2 Références techniques et documentation requise

- **Documents techniques indispensables**
 - Plans architecturaux et techniques détaillés.
 - Attestation de conformité aux réglementations en vigueur.
 - Diagnostics techniques : performance énergétique, état structurel, etc.
- **Normes et référentiels applicables**
 - Les lois et règles de l'urbanisme et de la construction du Mali :
 - Loi n° 02-016 / du 03 juin 2002 fixant les règles générales de l'urbanisme
 - Loi n°01- 077/ du 18 juil. 2001 fixant les règles générales de la construction
 - Les Décrets relatif au secteur locatif :
 - Décret n° 130/PG-RM du 29 août 1967 définissant les modalités de fixation des loyers plafonds pour les immeubles bâtis.

II. OPTIMISATION DE LA GESTION DES BAUX ADMINISTRATIFS

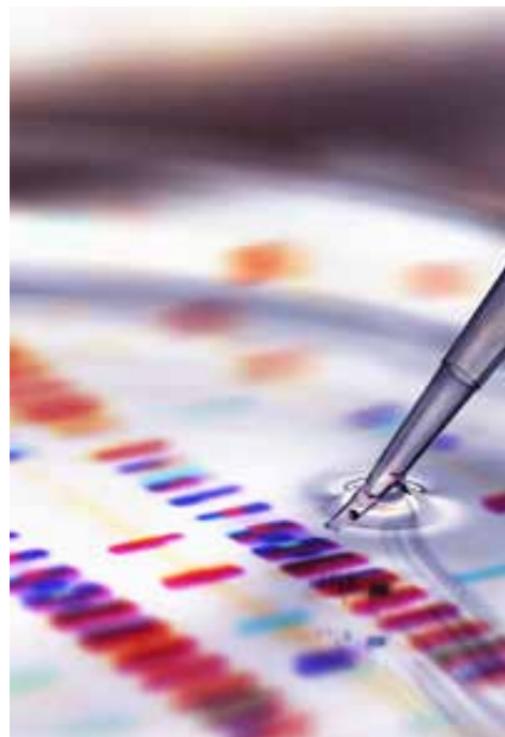
1. Amélioration du processus de prise de décision

- Adoption d'une méthodologie d'évaluation standardisée.
- Intégration des coûts d'exploitation dans la décision d'engagement locatif.
- Rationalisation des choix en fonction des besoins des services publics.

II. OPTIMISATION DE LA GESTION DES BAUX ADMINISTRATIFS

2. Suivi et contrôle de la qualité

- Mise en place d'audits techniques réguliers pour assurer la conformité.
- Utilisation d'outils numériques de gestion du patrimoine immobilier (GMAO / Gestion de la Maintenance Assistée par Ordinateur).
- Ajustements contractuels en fonction de l'évolution des besoins et de l'état du bâtiment.



CONCLUSION

■ Synthèse des points abordés

L'évaluation technique d'un bâtiment proposé au bail administratif repose sur une expertise approfondie et des références techniques précises, garantissant la conformité, la durabilité et une gestion optimisée des ressources publiques.

II. OPTIMISATION DE LA GESTION DES BAUX ADMINISTRATIFS

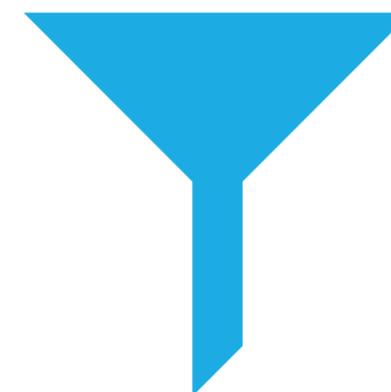
3. Impact financier et optimisation budgétaire

- Maîtrise des dépenses grâce à une évaluation préalable rigoureuse.
- Garantie d'un usage optimal et durable du bien immobilier.
- Amélioration de l'efficacité des services publics par une meilleure gestion des espaces.

CONCLUSION

2. Recommandations pour une gestion efficiente

- Développer des outils et procédures d'évaluation standardisées.
- Renforcer les compétences des acteurs impliqués dans l'évaluation immobilière.
- Instaurer un suivi rigoureux pour anticiper les besoins de maintenance et d'adaptation.



LA GESTION DES BAUX
ADMINISTRATIFS : DIFFICULTES
ET PERSPECTIVES

Boubacar OUOLOGUEM

*Directeur des Finances et du Matériel du
Ministère de la Santé et du Développement Social*

DIRECTION DES FINANCES ET DU MATÉRIEL DU MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DU DÉVELOPPEMENT SOCIAL

CONFERENCE DE LANCEMENT DES TRAVAUX DU PROCESSUS BUDGÉTAIRE 2026

Panel 1 : La gestion des baux administratifs : Difficultés et perspectives

La location d'un local pour servir de loge aux services publics fait intervenir différents acteurs et tient compte de nombreux critères pour la détermination du loyer. Cet acte liant l'État à un particulier dans le cadre d'un bail, est connu sous le nom de bail professionnel ou administratif. Dans ce type de relation, le contrat est conclu pour exercer une activité professionnelle de l'État, à travers la mise à disposition d'un bâtiment pour abriter un ou des service (s) ou une direction entière.

Plusieurs acteurs interviennent dans ce processus, parmi lesquels la Direction des Finances et du Matériel du Ministère de la Santé et du Développement social.

Ces engagements qui sont pris entre le bailleur et l'administration permettent de compenser de manière significative, l'insuffisance de bâtiments pouvant recevoir les multiples services de l'administration publique.

Nous allons tenter d'exposer la problématique de la gestion de ces baux administratifs au niveau du MSDS. Notre intervention sera axée sur trois questions

- (i) **Quel est le volume des baux administratifs du secteur de la santé,**
- (ii) **Quelles sont les difficultés et les contraintes rencontrées dans la gestion des baux administratifs et les solutions apportées ;**
- (iii) **Quelles mesures pour la rationalisation des dépenses relatives aux baux administratifs.**

Pour cela, nous allons suivre le plan qui suit :

- 1 **Le volume des baux administratifs du département de la Santé et du Développement Social**
- 2 **Les difficultés rencontrées dans la gestion des baux administratifs et les solutions apportées**
- 3 **Les propositions de mesures pour la rationalisation des dépenses relatives aux baux administratifs.**

1- **Le volume des baux administratifs du département de la Santé et du Développement Social**

Le Ministère de la Santé et du Développement Social dispose de **quinze (15) beaux administratifs** pour un montant total annuel de **trois cent dix-sept millions neuf cent quarante-huit mille cent soixante (317 948 160) Francs CFA**, soit **vingt-six millions quatre cent quatre-vingt-quinze mille six cent quatre-vingt (26 495 680) Francs CFA par mois.**

2- **Les difficultés rencontrées dans la gestion des baux administratifs et les solutions apportées**

a) **Les difficultés rencontrées**

- L'insuffisance de crédits budgétaires pour la prise en charge des contrats. En effet, pour une dépense annuelle de **317 948 160 Francs CFA**, le département recevait une dotation budgétaire annuelle de **102 912 000 Francs CFA** qui a été augmenté à **202 912 000 Francs CFA** en 2025.
- Les coûts estimatifs des bâtiments semblent élevés, car nous n'avons pas une bonne connaissance du barème des prix et de la technique d'évaluation. Le loyer doit être fixé en tenant compte de la valeur locative du bien, des prix du marché, mais aussi de l'intérêt général. Il peut être difficile de trouver un équilibre entre ces différents éléments, et des désaccords peuvent survenir entre la personne publique et le propriétaire.
- Certaines procédures peuvent être lacunaires ou ambiguës, ce qui peut entraîner des interprétations divergentes et des difficultés dans l'application des règles.
- La gestion de contrats de bail : l'élaboration des contrats de bail et l'estimation des coûts de location des bâtiments sont de la seule responsabilité de la Direction Générale de l'Administration des Biens de l'Etat (DGABE). Les Département bénéficiaires qui n'ont ni élaboré les contrats, ni négocié les prix des baux, prennent la responsabilité juridique de la signature et la prise en charge de ces contrats.
- Aussi l'évaluation des réparations post-contrats (Etat des lieux), faite par la Direction Générale de l'Administration des Biens de l'Etat (DGABE), pose des difficultés de prise en charge, car le coût est exorbitant.
- Le non-respect des obligations contractuelles par le bailleur pour ce qui concerne les grosses réparations. La question de la prise en charge des travaux d'entretien et de réparation peut également être source de litiges. Il est important de prévoir clairement les obligations de chacune des parties dans le contrat de location

b) **Les solutions apportées**

- Concernant la prise en charge, le Département de la Santé, malgré l'insuffisance des dotations budgétaires, arrive à honorer ses engagements financiers grâce à la fongibilité des crédits budgétaires.
- Le recensement de tous les bâtiments administratifs, afin de faciliter leur réhabilitation.
- Renforcer la professionnalisation des acteurs: Les personnes publiques et les propriétaires doivent être édifiées par rapport aux spécificités des baux administratifs et aux règles de la commande publique.
- Améliorer la transparence : les procédures de passation des baux doivent être transparentes et accessibles à tous les candidats potentiels.
- Clarifier le cadre juridique : une clarification du régime juridique des baux administratifs permettrait de réduire l'incertitude et de faciliter la conclusion des contrats.

- Développer les outils de gestion : les personnes publiques doivent se doter d'outils de gestion performants pour suivre l'exécution des baux et anticiper les difficultés.
- Privilégier le dialogue : le dialogue entre les parties contractantes est essentiel pour prévenir les litiges et trouver des solutions à l'amiables.
- Regrouper certains services par contrat si possible

3- Les propositions de mesures pour la rationalisation des dépenses relatives aux baux administratifs.

Pour circonscrire aux difficultés signalées, les mesures suivantes pourraient être envisagées :

- Concevoir et mettre en œuvre des projets de construction de bâtiments administratifs comme l'immeuble de la santé que le Ministère de la santé et du Développement Social avait proposé un moment donné et qui devait abriter la CPS, la DRH, la CEPRIS, le programme Palu, la cellule sida et la cellule nutrition ;
- Impliquer les Départements bénéficiaires dans la conception des contrats et la négociation des coûts de location des bâtiments baillés ;
- Elaborer une procédure de passation des baux administratifs ;
- Mettre à jour et clarifier les textes juridiques :
- Renforcer les capacités des services chargés de la gestion des baux administratifs.
- Mettre à jour le cadastre,
- Identifier et évaluer les biens immobiliers de l'État et assurer leur maintenance et leur entretien.
- Rendre les procédures administratives plus simples et plus transparentes, notamment en utilisant les technologies de l'information et de la communication.
- Mettre en place des mécanismes de contrôle et de recouvrement efficaces pour assurer le paiement des loyers.
- Mettre en place des mécanismes de résolution des contentieux issus des baux administratifs, notamment par la médiation et la conciliation.

Conclusion

Il est important de noter que ces difficultés ne sont pas insurmontables et que des solutions peuvent être trouvées pour améliorer la gestion des baux administratifs au Mali. Cela nécessite une volonté politique forte, une coordination interinstitutionnelle efficace et une participation de tous les acteurs concernés.

LA GESTION DES BAUX
ADMINISTRATIFS : DIFFICULTES
ET PERSPECTIVES

Moussa DIALLO

*Directeur des Finances et du Matériel du
Ministère de la Sécurité et de la Protection Civile*

LA GESTION DES BAUX ADMINISTRATIFS : DIFFICULTES ET PERSPECTIVES

Le Ministère de la **Sécurité et de la Protection Civile (MSPC)** est un département régalien de l'Etat qui a pour mission essentielle la protection des personnes et de leurs biens sur l'ensemble du territoire national. A cet effet, il dispose de services de sécurité spécialisés et de protection civile pour accomplir les différentes tâches assignées. Ces différents services sont déployés sur le territoire national dans le but d'assurer un maillage territorial et sécuritaire efficace. Aussi, certains des services à défaut de disposer d'infrastructures propres à eux, sont contraints de passer par un système de bail administratif.

De nos jours plusieurs unités et services (Police nationale, Garde nationale, Gendarmerie nationale, Office central des stupéfiants, Secrétariat permanent de la lutte contre la prolifération des armes légères et de petit calibre etc.) du **Département de la sécurité sont en bail** à travers le pays. Par conséquent, la gestion de ces baux administratifs au cours des dernières années est devenue une **véritable** problématique pour la Direction des Finances et du Matériel (DFM) du **Département**.

Après un état des lieux qui va faire ressortir le volume des baux administratifs du MSPC, le présent document détaillera les principales difficultés rencontrées et terminera par des propositions de solutions à cette problématique récurrente.

I. ETAT DES LIEUX DES BAUX ADMINISTRATIFS DU MSPC :

Le système de bail administratif au niveau du MSPC est historique et a connu plusieurs changements.

Ainsi dans le cadre du maillage du territoire national par les services de sécurité, afin de les rendre plus proche des populations, le MSPC en tant qu'entité publique ne disposant pas d'infrastructures suffisantes, a besoin de la flexibilité qu'offre les baux pour héberger ses services et répondre aux exigences opérationnelles. Les lieux d'hébergement peuvent varier en fonction des unités et des effectifs en vue de garantir le fonctionnement efficace des services.

La grave crise sécuritaire et multidimensionnelle qu'a connu le Mali en 2012, a fortement impacté les infrastructures sécuritaires principalement au Centre et au Nord du pays. Cet état de fait a occasionné l'augmentation des baux administratifs dans les zones concernées au profit des services de sécurité. Malgré l'adoption d'une première Loi de programmation de la sécurité intérieure (LPSI I 2017-2021) qui prévoyait la réalisation d'infrastructures au profit des forces de sécurité, la problématique des baux au niveau du département n'a pas pu être endigué considérablement. Ainsi, de nos jours, la situation des baux au niveau du MSPC se présente comme suit :

TABLEAU RECAPITULATIF DES CONTRATS DE BAIL DU MSPC AU 10 FEVRIER 2025

N°	SERVICES	NBRE DE CONTRATS	MONTANTS ANNUELS (en FCFA)
01	Direction Générale de la Police Nationale	23	166 588 512
02	Etat-major de la Garde Nationale	07	82 588 656
03	Direction de l'Office Central des Stupéfiants	13	70 644 372

04	Direction Générale de la Gendarmerie Nationale	14	48 174 480
05	Direction Générale de la Protection Civile	07	41 495 244
06	Commissariat à la réforme du secteur de la Sécurité	01	37 524 000
07	Secrétariat Permanent de la lutte contre la prolifération des Armes légères et de petit calibre	05	19 865 760
08	Direction Générale de la Police Technique et Scientifique	01	14 364 000
09	Mission Interministérielle de Coordination et de la Lutte Contre la drogue	01	15 000 000
	TOTAL	72	496 245 024

La lecture du tableau nous permet de déduire que :

- Neuf (09) structures du département ont conclu des contrats de bail avec des tiers à travers le pays et cela concerne les bureaux et les logements ;
- Au total, le département compte 72 contrats pour un montant total de **496 245 024 FCFA**, les détails desdits contrats sont disponibles en annexe.

TABLEAU SUR LA SITUATION DES ARRIERES DE PAIEMENT 2022-2023 et 2024 :

Périodes	Nombre de contrats	Montant total(en FCFA)
2022-2023-2024	33	261 389 892

A la lecture du tableau, sur les périodes sus indiquées, on constate que notre département a accumulé des arriérés de paiement d'un montant total de **261 389 892 FCFA**. Ces arriérés sont consécutifs d'une part à l'insuffisance de crédits budgétaires et d'autre part, à la prise en charge, par notre département des contrats des services régionaux et locaux (qui ont été transférés avec des arriérés de paiement), suite à la Lettre N° 007/MEF-DGB du 22 avril 2024.

TABLEAU DE L'EVOLUTION DU VOLUME DES CONTRATS 2022-2023 ET 2024 :

Périodes	Nombre de contrats	Montant total
2022	10	55 237 000
2023	6	77 587 900
2024	56	363 420 124
Total	72	496 245 024

En faisant une comparaison du volume des contrats entre ces trois dernières années, nous constatons une augmentation significative avec pour effet l'augmentation du montant. Cela s'explique par le fait que :

- En 2024, en application de lettre ci-dessus citée, les Directions Régionales du Budget ont cessé la prise en charge des contrats de bail des services des Forces de Défense et de Sécurité ;
- L'hébergement des services de sécurité dans les nouvelles circonscriptions administratives et celui des nouveaux services créés dans le cadre du maillage progressif du territoire national ;

- Le transfert des contrats des services de la Gendarmerie Nationale qui relevaient du Ministère de la Défense et des Anciens Combattants au MSPC.

TABLEAU DE L'EVOLUTION DES DOTATIONS RELATIVES AUX FRAIS DE LOCATION 2022-2023 ET 2024 :

ANNEES	DOTATIONS BUDGETAIRES
2022	90 000 000
2023	90 000 000
2024	217 813 000
TOTAL	397 813 000 FCFA

L'état des lieux de la situation des baux du MSPC démontre de façon générale une augmentation significative du volume des baux ces dernières années. Cette situation engendre d'énormes difficultés sur plusieurs plans.

II. LES DIFFICULTES RENCONTREES DANS LA GESTION DES BAUX ADMINISTRATIFS DU MSPC :

Dans le cadre de la gestion des baux administratifs du MSPC, la DFM a rencontré plusieurs difficultés qui sont entre autres :

II.1. Difficultés financières :

Elles se caractérisent par une limitation des ressources budgétaires qui ne permet pas toujours de couvrir les coûts de location des infrastructures au profit des forces de sécurité et de protection civile. Malgré les efforts consentis par la Direction Générale du Budget qui a appuyé notre département d'une dotation additionnelle de **240 000 000 FCFA**, les impayés demeurent.

II.2. Problèmes liés à la gestion administrative et à la coordination :

Le processus de gestion des baux (signature et renouvellement de contrats, vérification, etc.) peut être ralenti par des procédures administratives complexes, un manque de clarté dans les responsabilités, et des dysfonctionnements au sein des services ou des agences concernées.

II.3. L'implication de La Direction Générale de l'Administration des Biens de l'Etat (DGABE) :

L'implication de la DGABE dans les négociations et la conclusion des contrats de bail au niveau des services de sécurité et de la protection civile a suscité des problèmes de coordination dans le processus d'élaboration des contrats. Cela a entraîné, suivant l'appréciation des services et le constat de la DFM de notre département, une montée des coûts annuels des loyers comparativement à la négociation directe entre les structures et les bailleurs.

II.4. Difficultés liées aux paiements des mandats de baux à la Paierie Générale du Trésor (PGT) :

Les tensions de trésoreries ces dernières années ont eu un impact négatif sur les paiements des mandats de contrat de bail, entraînant ainsi plusieurs conséquences entre les co-contractants :

- L'impact le plus direct des tensions de trésorerie est le retard de paiement des frais de location dus aux propriétaires des bâtiments loués. Lorsque l'Etat ne parvient pas à honorer ses engagements financiers vis-à-vis des particuliers, il y a un climat de méfiance qui s'installe et mettant ainsi en doute la crédibilité des services publics.
- Une autre conséquence de ce retard est la menace d'expulsion des occupants à travers la résiliation ou le refus de renouvellement des contrats par les propriétaires des maisons, mettant ainsi les Forces de sécurité et de Protection civile à chercher d'autres lieux dans les conditions précaires.

II.5. Manque d'infrastructures adéquates :

Dans certaines localités du pays, il est fréquent qu'il y ait un manque d'infrastructures adaptées ou d'offres de location, contraignant parfois les forces de sécurité à recourir à des solutions temporaires ou à des espaces insuffisants et non propices, ce qui rend la gestion des baux encore plus compliquée.

II.6. Augmentation du nombre d'unités nouvellement créées :

Une des difficultés majeures dans le cadre de la gestion des baux, est l'augmentation du nombre des unités et structures nouvellement créées au sein des forces de sécurité. Ainsi, de 2021 à nos jours plusieurs créations ont vu le jour. Par exemple la Garde Nationale a eu 11 nouveaux Groupements territoriaux (Kita, Nioro du Sahel, Ménaka, Bandiagara, Bougouni, Koutiala, San, Kangaba, Nara, Douentza et Dioila) et Régions Gardes (Kayes, Koulikoro, Sikasso, Ségou, Mopti, Tombouctou, Gao et Kidal). La Police nationale a eu 08 Groupements Mobile de Sécurité (GMS) dans les Régions de Kayes, Koulikoro, Sikasso, Ségou, Mopti, Tombouctou, Gao et Kidal en plus de quelques unités d'intervention. Cette situation a nécessité la signature de nouveaux contrats de bail dans le cadre de l'opérationnalisation de ces nouvelles structures augmentant ainsi le volume des baux administratifs du MSPC.

Les forces de sécurité et de la Protection civile rencontrent de nombreuses difficultés dans la gestion des baux immobiliers, qu'il s'agisse des problèmes financiers, des défis liés aux infrastructures adaptées, des lourdeurs administratives. Pour améliorer la situation, il serait nécessaire de renforcer la coordination administrative, d'optimiser les ressources allouées à cet effet, et d'adopter des solutions durables pour la gestion des biens immobiliers occupés par les forces de sécurité tout en optant pour une autonomie.

III. PROPOSITIONS DE SOLUTIONS DANS LE CADRE DE LA GESTION DES BAUX DU MSPC :

Pour résoudre les problèmes rencontrés dans la gestion des baux des forces de sécurité, plusieurs solutions peuvent être envisagées. Ces solutions pourraient résoudre les difficultés administratives, financières et logistiques, auxquelles les forces sont confrontées. Voici quelques propositions concrètes pour améliorer cette gestion.

3.1. Optimisation du financement et des ressources :

Il est crucial d'augmenter le budget alloué à la gestion des baux des Forces de sécurité et de Protection civile pour assurer une prise en charge optimale des baux. Cette option est indispensable dans la mesure où le département doit s'acquitter des arriérés de paiement de **261 389 892 FCFA** et **496 245 024 FCFA** au titre du montant annuel des contrats, alors que la dotation annuelle n'est que de **217 813 000 FCFA**.

3.2. Amélioration de la gestion administrative :

Pour une meilleure gestion des baux, il est nécessaire de laisser les négociations à une seule entité qu'est la Direction des Finances et du Matériel, en ce qui concerne les Forces de défense et de sécurité pour diverses raisons à savoir :

- La bonne maîtrise des coûts de location des infrastructures ;
- une meilleure coordination du circuit d'approbation des contrats ;
- un gestion efficace du budget alloué aux contrats de bail, avec la réduction des charges locatives;
- la prise en charge rapide des contrats au niveau de la DFM ;
- la garantie d'une meilleure allocation des ressources tout en limitant les risques de doublons ;
- le suivi en temps réel des contrats, des paiements et des réparations nécessaires ;
- l'amélioration de la transparence, afin de limiter les risques de fraude et garantir une meilleure gestion des ressources.

En définitive, la non implication de la DGABE dans le processus permettra de réduire les montants souvent trop élevés des contrats de baux administratifs relevant de notre Département. A cet effet une relecture des textes s'impose afin que les services de sécurité trop souvent déployés sur l'ensemble du territoire ne soient pas soumis à une procédure impliquant la DGABE dans la conclusion des contrats des Baux.

3.3. Réhabilitation des infrastructures existantes et construction de nouvelles infrastructures :

Il serait rentable de réhabiliter les infrastructures existantes ; ainsi, un plan national de réhabilitation des infrastructures militaires et de sécurité pourrait être élaboré et mis en œuvre progressivement.

La construction d'infrastructures modernes, sûres et adaptées aux besoins spécifiques des forces de sécurité (logements, bureaux, bases opérationnelles) sur l'ensemble du territoire est une solution idéale pour en finir de façon significative avec les contrats de bail.

3.4. Renforcement de la coopération avec les propriétaires privés :

Il est important de formaliser les contrats de bail avec les propriétaires privés, en garantissant des termes clairs et respectés par les deux parties. A ce titre on peut prévoir un cadre juridique précis pour les contrats de bail dans le secteur de la sécurité.

3.5. Renforcement des capacités des responsables de la gestion des baux :

Les agents responsables de la gestion des baux au sein des Départements ministériels à travers les DFM et dans les services de sécurité devraient être formés à la gestion immobilière, à la négociation des contrats et à la gestion des conflits. Cette formation renforcerait l'efficacité administrative et réduirait les erreurs de gestion.

En conclusion, on peut noter que le bail administratif au niveau du Ministère de la Sécurité et de la Protection Civile est nécessaire de nos jours même s'il demeure une problématique qu'il faut nécessairement gérer à court, moyen et long terme. Les principales difficultés rencontrées sont d'ordre administratif, financier et technique. Pour ce faire des propositions de solutions s'avèrent indispensables, afin de juguler cet état de fait. Ainsi, la relecture des textes, la non implication de la DGABE dans le processus d'élaboration et d'exécution des contrats de bail du MSPC, le paiement des arriérés, la réhabilitation et la construction de nouvelles infrastructures sécuritaires à travers le territoire national sont des pistes pour définitivement sortir de cette problématique.

LA GESTION DES BAUX
ADMINISTRATIFS : DIFFICULTES
ET PERSPECTIVES

Mahamadou Abdoulaye OUTTI

Directeur Régional du Budget de Mopti

GESTION DES BAUX ADMINISTRATIFS (NIVEAU REGIONAL) : DIFFICULTES ET PERSPECTIVES

I. Contexte et défis : Depuis 2018, dans le souci d'améliorer la gestion des bâtiments publics au niveau régional et subrégional, l'Etat a autorisé la conclusion de contrat de bail par les services régionaux compétents.

En faisant recours au bail administratif, l'Etat cherche à rapprocher l'administration des administrés et mettre les travailleurs dans les meilleures conditions de travail.

Aussi, dans un contexte marqué par l'insécurité avec comme conséquence le repli de l'administration dans les grandes villes et l'impact de l'arrêté interministériel n°2024-3886/MUHDATP-MATD-SG du 16 octobre 2024 portant élargissement du bénéfice de logement d'astreinte aux membres de cabinet des Gouverneurs de Région et du District de Bamako, la demande est grandissante.

Ainsi, pour répondre aux besoins des services régionaux et subrégionaux en matière de bail administratif :

- la Direction Régionale de l'Administration des Biens de l'Etat ou la Direction Régionale des Domaines conclu les baux, formule les demandes de paiement et élabore les décisions de résiliation ;
- la Direction Régionale du Budget approuve les contrats et **émet** les titres de paiement ;
- la Direction Régionale de l'Urbanisme et de l'Habitat **évalue** le loyer plafond ;
- la Direction Régionale du Contrôle Financier vise les contrats, les engagements et les mandats ;
- la Trésorerie Régionale paie les loyers.

Ces services régionaux, conformément à leurs attributions et à la réglementation en vigueur mènent le processus de gestion des baux avec quelques difficultés.

II. Difficultés rencontrées

La gestion des baux au niveau régional est confrontée à un certain nombre de contraintes, à savoir :

- le manque de concertation entre les acteurs de la chaîne ;
- le retard dans la transmission des demandes de paiement par la Direction Régionale de l'Administration des Biens de l'Etat ou les services des Domaines ;
- les contrats sont conclus **généralement** avec le seuil maximum des régions ;
- l'interprétation et l'application disparate des dispositions des articles 188 et 195 du Code Général des Impôts relatives à l'application de la TVA sur les bâtiments à usage de logement. Sur cette question, il serait souhaitable que la Direction Générale des Impôts donne des indications en ce qui concerne l'imposition des immeubles à usage d'habitation ;
- l'insuffisance des inscriptions en termes de dotations budgétaires destinées à la prise en charge des baux ;

- les tentatives récurrentes d'expulsion des occupants par les bailleurs au regard des retards accusés dans le paiement des loyers ;
- le paiement de loyer pour des bâtiments dont les occupants sont en replis dans les grandes villes eu égard à l'insécurité depuis plusieurs années ;
- l'utilisation des bâtiments baillés par certains Chefs de service comme bureau et logement.

En effet, certains Chefs de service choisissent délibérément un bâtiment R+1 à cette fin alors que ni le cadre organique, ni le personnel affecté ne justifie ce choix.

III. Propositions de solutions :

En vue de faire face aux difficultés ci-dessus évoquées, nous préconisons les solutions suivantes :

- Instaurer un cadre de concertation entre les acteurs impliqués dans le traitement des baux ;
- choisir des bâtiments en fonction de la taille des services bénéficiaires tel que prévu dans les cadres organiques pour amoindrir le coût du loyer ;
- au regard de l'évolution de la législation fiscale et du PRED, la TVA et les différents impôts dus par les bailleurs (taxe foncière et impôt sur le revenu foncier) étant retenus à la source, autoriser le paiement des loyers sans exigence du quitus ;
- indexer les inscriptions budgétaires sur le montant des évaluations faites par les Directeurs régionaux du Budget pour la prise en charge des baux ;
- rehausser les dotations budgétaires destinées à la construction de bâtiments administratifs ;
- réhabiliter les anciens bâtiments de l'Etat abandonnés pour y abriter des services publics ;
- initier des missions périodiques de recensement des baux administratifs ;
- envisager la prise en charge au niveau central des contrats conclus par dérogation à l'instar des baux des services de **défense et de sécurité** ;
- autoriser de façon systématique le paiement des arriérés de l'année N-1 sur les crédits inscrits au titre de l'année N.

PRÉSENTATION

**LES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE
RELATIVE À L'ANALYSE DE LA
COHÉRENCE DES POLITIQUES
PUBLIQUES**

Dr. François KONE

*Directeur Général du Centre d'Etudes et de Renforcement
des Capacités d'Analyse et de Plaidoyer (CERCAP)*

MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE ET DES
FINANCES

REPUBLIQUE DU MALI
Un Peuple – Un But – Une Foi

SECRETARIAT GÉNÉRAL

CENTRE D'ÉTUDES ET DE RENFORCEMENT
DES CAPACITÉS D'ANALYSE ET DE
PLAIDOYER
(CERCAP)

COHERENCE DES POLITIQUES PUBLIQUES AU MALI

Communication du CERCAP à la conférence budgétaire

Février 2025

Hamdallaye ACI 2000, Rue 330, Porte 99, Tél. : 44 90 63 46,

site web : www.cercap-mali.org, e-mail : contact@cercap-mali.org

Table des matières

Table des matières.....	ii
Sigles et abréviations.....	iii
Introduction.....	1
1. Contexte et justification.....	3
2. Approche méthodologique.....	4
3. Etat de la cohérence des politiques publiques.....	9
3.1. Niveau de cohérence globale.....	9
3.2. Cohérence interne de quelques secteurs.....	11
3.2.1. Cohérence interne du secteur Développement rural.....	11
3.2.2. Cohérence interne du secteur Eau, Environnement, Urbanisme et Domaines de l'Etat	12
3.2.3. Cohérence interne du secteur Equipement, Transports et Communication.....	13
3.2.4. Cohérence interne du secteur Industrie, Commerce, Artisanat, Emploi et Promotion de l'Investissement Privé	14
3.2.5. Cohérence interne du secteur Santé, Développement Social et Promotion de la Famille....	16
3.2.6. Cohérence interne du secteur Education	17
3.2.7. Cohérence interne du secteur Administration Territoriale, Fonction Publique et Sécurité Intérieure.....	18
3.2.8. Cohérence interne du secteur Coopération et Intégration	19
Conclusions et recommandations.....	21
Bibliographie	23
Annexe 6 : Liste des Politiques publiques du Mali en 2021	i

Sigles et abréviations

AEDD	Agence de l'environnement et du développement durable
AEEM	Association des élèves et étudiants du Mali
AEP	Approvisionnement en eau potable
AGR	Activité génératrice de revenu
AMANORM	Agence Malienne de normalisation et de promotion de la qualité
APD	Aide publique au développement
APEJ	Agence pour la promotion de l'emploi des jeunes
APSPD Mali	Association professionnelle des systèmes financiers décentralisés
ARV	Antirétroviraux
BSTP Mali	Bourse de sous-traitance et de partenariat du Mali
CAT	Conventions, accords et traités
CCC	Communication pour le changement de comportement
CCS/SFD	Cellule de contrôle et de surveillance des systèmes financiers décentralisés
CDPE	Centre de développement de la petite enfance
CEDEAO	Communauté économique des Etats de l'Afrique de l'ouest
CNAMM	Commission nationale des autorisations de mise sur le marché
COP	Conférences des parties
CPA/SFD	Centre de promotion et d'appui des systèmes financiers décentralisés
CPS	Cellule de planification et de statistique
CPS	Cellule de planification et de statistique
CREDD	Cadre stratégique pour la relance économique et le développement durable
CSCR	Cadre stratégique de croissance et de réduction de la pauvreté
CT-CSLP	Celle technique du cadre stratégique de lutte contre la pauvreté
DCI	Dénomination commune internationale
DCPND	Document cadre de politique nationale de décentralisation
DCPND	Document cadre de politique nationale de décentralisation
DD	Dividende démographique
DNA	Direction nationale de l'agriculture
DNACPN	Direction nationale de l'assainissement et du contrôle des pollutions et des nuisances
DNAT	Direction nationale de l'aménagement du territoire
DNEPS	Direction nationale de l'éducation préscolaire et spéciale
DNGR	Direction nationale du génie rural
DNH	Direction nationale de l'hydraulique
DNI	Direction nationale des industries
DNJ	Direction nationale de la jeunesse
DNP	Direction nationale de la pêche
DNPD	Direction nationale de la planification du développement
DPE	Développement de la petite enfance
DRH	Direction des ressources humaines
EA	Entreprises agricoles
EAF	Exploitations agricoles familiales
ENP Mali 2025	Etude nationale prospective Mali 2025
EPT	Education pour tous

GAR	Gestion axée sur les résultats
GIRE	Gestion intégrée des ressources en eau
HCME	Haut conseil des Maliens de l'extérieur
HCNLS	Haut conseil national de lutte contre le sida
IDH	Indice de développement humain
IEC	Information, éducation et communication
IST/VIH	Infections sexuellement transmissibles /virus de l'immunodéficience
MEFP	Ministère de l'emploi et de la formation professionnelle
MEG	Médicament essentiel générique
MJCC	Ministère de la jeunesse, de la culture et de la communication
ODHD/LCP	Observatoire du développement humain durable et de la lutte contre la pauvreté
OHADA	Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires
OMD	Objectifs du millénaire pour le développement
OMS	Organisation mondiale de la santé
ONG	Organisation non gouvernementale
ONV	Observatoire national des villes
OPA	Organisations professionnelles agricoles
PAG	Programme d'action gouvernementale
PCDJ	Politique cadre de développement de la jeunesse
PDA	Politique de développement agricole du Mali
PDDSS	Plan décennal de développement sanitaire et social
PDI	Personne déplacée interne
PDI	Politique de développement industriel
PDSSC	Plans de développement socio sanitaire de cercle
PF	Planification familiale
PFN	Politique forestière nationale
PIB	Produit intérieur brut
PME/PMI	Petites et moyennes entreprises/petites et moyennes industries
PNA	Politique nationale d'assainissement
PNAT	Politique nationale d'aménagement du territoire
PNCC	Politique nationale de la citoyenneté et du civisme
PNCC	Politique nationale sur les changements climatiques
PNCB	Politique nationale de coopération au développement
PNDC	Politique nationale de développement du commerce
PNDMF	Politique nationale de développement de la microfinance
PNDPA	Politique nationale de développement de la pêche et de l'aquaculture du Mali
PNDS	Politique nationale de développement du sport
PNE	Politique nationale de l'emploi du Mali
PNF	Politique nationale des frontières
PNF	Politique nationale des frontières
PNIAM	Politique nationale en matière d'intégration africaine du Mali
PNIAM	Politique nationale en matière d'intégration africaine du Mali
PNLEVT	Politique nationale de prévention et de lutte contre l'extrémisme violent et le terrorisme
PNLEVT	Politique nationale de prévention et de lutte contre l'extrémisme violent et le terrorisme

PNLS	Programme national de lutte contre le sida
PNMEA	Politique nationale de maîtrise de l'eau agricole
PNMEA	Politique nationale de maîtrise de l'eau agricole
PNP	Politique nationale de population
PNPE	Politique nationale de protection de l'environnement
PNPI	Politique nationale de promotion des investissements du Mali
PNSTI	Politique nationale de la science, de la technologie et de l'innovation
PoINSAN	Politique nationale de sécurité alimentaire et nutritionnelle
PONAGA	Politique nationale de gestion de l'aide
PONAM	Politique nationale de migration du Mali
PONAV	Politique nationale de la ville
PPM	Pharmacie populaire du Mali
PPN	Politique pharmaceutique nationale
PPTTE	Pays pauvre très endetté
PRODESS	Programme de développement sanitaire et social
PTF	Partenaire technique et financier
PVVIH	Personne vivant avec le virus de l'immunodéficience
RH	Ressources humaines
SAJ	Service de l'aide à la jeunesse
SCJ	Secteur culture et jeunesse
SCOFI	Projet "promotion de la scolarisation des filles"
SDR	Secteur développement rural
SEEUDE	Secteur eau, environnement, urbanisme et domaines de l'Etat
SFD	Système financier décentralisé
SHA	Secrétariat à l'harmonisation de l'aide
SICAETPIP	Secteur industrie, commerce, artisanat, emploi et promotion de l'investissement privé
SIDA	Syndrome de l'immunodéficience
SITMA	Système d'information sur la transparence au Mali
SLAT	Schémas locaux d'aménagement du territoire
SNAT	Schéma national d'aménagement du territoire
SNI	Système national d'innovation
SNIDST	Système national d'information et de documentation scientifique et technologique
SNIT	Salon national des inventions et innovations technologiques
SNIVR	Système national d'innovation et de valorisation de la recherche
SNR	Système national de recherche
SRAT	Schémas régionaux d'aménagement du territoire
SRMNEA-N	Santé de la reproduction de la mère, du nouveau-né, de l'adolescence et de la nutrition
SRMNIN	Santé reproductive, maternelle, néonatale, infantile et nutritionnelle
SSDSPF	Santé, développement social et promotion de la famille
TIC	Technologies de l'information et de la communication
UA	Union africaine
UMPP	Usine Malienne de produits pharmaceutiques
USB	Unité de semences de base

Résumé

Initialement appliqué aux politiques d'aide au développement, le concept de cohérence des politiques s'applique, de nos jours, par extension aux politiques élaborées et mises en œuvre par un pays pour son propre développement. En effet, en plus d'induire une plus grande efficacité des politiques publiques, la cohérence des politiques publiques permet de pallier en partie l'insuffisance des ressources et de renforcer la visibilité de l'action publique ainsi que la crédibilité des pouvoirs publics.

Au Mali, malgré les efforts dans la chaîne de planification, notamment l'adoption 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 politiques nationales, rien ne garantit que ces politiques soient cohérentes les unes avec les autres, tant entre secteurs qu'à l'intérieur de chaque secteur. La faiblesse éventuelle de la cohérence entre les politiques publiques pourrait constituer une contrainte majeure à une meilleure performance des interventions de l'État et de ses partenaires, surtout dans un contexte de rareté des ressources d'une part et d'une exigence accrue des citoyens pour des services publics pertinents, efficaces et à moindre coût d'autre part.

Cette étude cherche à contribuer à combler ce vide en proposant une méthodologie de mesure de la cohérence des politiques et en l'appliquant au cas du Mali. La méthodologie comprend l'analyse SWOT du système national de planification et une méthode d'analyse de la cohérence basée sur l'approche relationnelle (Savard, 2015) en trois étapes à savoir : i) l'analyse de contenu, ii) l'analyse relationnelle et iii) le repérage des zones de cohérence. L'analyse relationnelle est de type structurale (Bardin 2013; Picard 1992), inspirée des travaux de Lévi-Strauss (1945). À travers la nature des liens entre les différentes politiques considérées, une matrice dite « matrice de cohérence des politiques publiques » est construite sous forme de tableau constitué en ligne et en colonne par les objectifs (globaux et spécifiques) des différentes politiques étudiées. Un indice de cohérence est alors conçu et calculé avec une valeur comprise entre -1 et 1, exprimant la force et la direction de la cohérence.

Des résultats, il ressort que le système national de planification bénéficie de la volonté politique des plus hautes autorités du pays de le rendre le plus efficace possible afin d'atteindre les objectifs fixés dans les différents documents de politique. Le système est aussi fort de l'implication des acteurs non étatiques du secteur privé et de la société civile, la désignation, pour chaque politique, d'une structure centrale chargée de la coordination de la mise en œuvre et de l'existence d'un cadre de référence de toutes les politiques publiques (CREDD).

Les faiblesses pourraient résider, entre autres, dans la faible coordination et supervision du système, l'insuffisance de ressources et la faible culture d'utilisation de données statistiques.

Sur le plan de la cohérence, les résultats montrent que le niveau global de cohérence entre les politiques publiques du Mali se situe à 0,411 (valeur de l'indice de cohérence obtenue) sur une échelle de -1 à 1. Autrement dit il n'y a pas d'incohérence globale (valeur négative de l'indice) entre les politiques publiques du pays. Bien au contraire, le niveau de cohérence entre les politiques n'est pas négligeable mais il n'atteint pas la moitié du chemin entre l'indépendance et la cohérence parfaite c'est-à-dire entre 0 et 1.

Comme on pouvait s'y attendre, le CREDD est la politique la plus en cohérence avec les autres politiques, suivi de la PNCD, la PNDEN et la PNP. Parmi les politiques les moins intégrées aux autres, on retrouve la SAN et la PSM du secteur Développement rural, la PFIMEF, la PFCMEF et la PNDPENF du secteur de l'éducation.

L'indice de cohérence intra-sectorielle va de 0,46 à 1. Le secteur de l'Education a le plus faible niveau de cohérence avec un indice de 0,45 indiquant que les politiques du secteur sont peu cohérentes entre elles. Il est suivi par le secteur développement rural avec un indice de 0,6, juste devant le secteur SATFPSI (0,73). Les politiques de ces deux secteurs sont ainsi jugées cohérentes. Dans les autres secteurs où l'indice de cohérence intra-sectorielle est compris entre 0,75 et 1, les politiques sont jugées très cohérentes entre elles.

Introduction

Le système de planification joue un rôle fondamental dans la gouvernance d'un pays notamment à travers l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques publiques. De la pertinence et de l'efficacité de ces politiques nationales et sectorielles dépend le niveau de développement qu'un pays peut espérer atteindre à un horizon temporel plus ou moins éloigné. L'une des conditions pour l'efficacité des politiques publiques est justement leur cohérence entre elles. Un défaut de cohérence entre les différentes politiques élaborées et mises en œuvre dans le pays peut limiter les résultats de ces dernières.

Selon les dictionnaires, la cohérence fait référence à l'« action de tenir ensemble » ou à la « qualité de ce qui est logiquement intégré, harmonieux et intelligible ». Cependant, le Concept de « cohérence des politiques » est relativement nouveau. Il est apparu pour la première fois dans les années 1990 dans les relations entre les Partenaires techniques et financiers (PTF) et les pays en développement qui reçoivent l'aide publique au développement.

Par extension, le concept de cohérence des politiques s'applique, de nos jours, aux politiques élaborées et mises en œuvre par un pays pour son propre développement. Dans ce cas, la cohérence des politiques renvoie à la « compatibilité des objectifs poursuivis et des instruments... » (Fukusaku et Hirata) ; la finalité de la cohérence étant de favoriser le développement économique et social d'un pays. En effet, en plus d'induire une plus grande efficacité des politiques publiques, la cohérence des politiques publiques permet de pallier en partie l'insuffisance des ressources et de renforcer la visibilité de l'action publique ainsi que la crédibilité des pouvoirs publics. En matière de gestion des affaires publiques, la cohérence est désirable et le manque de cohérence est assimilé à une faiblesse, une indécision ou un opportunisme. Cependant, il est illusoire d'assurer une totale cohérence des politiques publiques car l'action publique est appelée à concilier des intérêts divergents pour atteindre des objectifs multiples.

Malgré tout, la quête de la cohérence des politiques publiques n'est pas sans objet. Les manquements à la cohérence dans la conduite des affaires publiques sont de 2 formes. Il faut dissocier aussi bien dans la conception que dans la mise en œuvre des politiques (Paul Hoebink) :

- l'incohérence consciente (délibérée et nécessaire) : « lorsque les décideurs publics acceptent consciemment que les objectifs d'une politique ne peuvent être atteints en raison de conflits d'intérêts »
- l'incohérence non voulue (involontaire et inutile) : « lorsque des décisions « incohérentes » sont prises simplement par manque de communication entre différentes instances décisionnelles ».

L'incohérence délibérée semble inhérente à la conduite des politiques publiques. Au contraire, l'incohérence causée par l'insuffisance de communication ou de collaboration entre différentes instances de décision pourrait, quelque peu, être réduite.

La cohérence des politiques requiert un certain nombre de préalables parmi lesquels (i) l'existence de lignes directrices gouvernementales claires sur la cohérence des politiques, sur les objectifs des politiques, (ii) la mise en place d'un mécanisme de coordination interministériel pour la formulation et le suivi de la mise en œuvre des politiques et (iii) la participation des acteurs non gouvernementaux en tant que conseillers dans le processus de formulation et de suivi des politiques. La recherche de la cohérence peut alors se faire à 2 niveaux ; au sein d'une même politique ou secteur et entre différentes politiques ou différents secteurs.

Cette étude met l'accent sur les cohérences intra-sectorielles et intersectorielles des politiques publiques au Mali. Elle présente une analyse du système national de planification du développement ainsi que les résultats de l'application de la méthodologie d'analyse de la cohérence retenue à l'ensemble des politiques publiques du pays.

1. Contexte et justification

La Cohérence des politiques publiques est devenue aujourd'hui un principe majeur dans le monde du développement, notamment à travers la Déclaration de Paris de mars 2005 sur l'efficacité de l'aide au développement, l'intégration de ce dernier parmi les nouveaux critères d'évaluation de l'Organisation de Coopération et de Développement Économique, en décembre 2019, entre autres. Un « défaut de cohérence » pourrait favoriser des chevauchements et des duplications dans la sphère des interventions publiques et compromettre ainsi l'atteinte des objectifs des politiques publiques. L'incohérence des politiques publiques peut donc avoir un coût, non seulement sur les ressources mais aussi sur les processus et les effets escomptés. Selon Koschinsky et Swanstrom (2001), le but principal de la recherche de cohérence est de rendre les politiques de développement plus efficaces et plus efficientes, par exemple en éliminant les chevauchements et les répétitions.

Au Mali, les gouvernements successifs, de l'indépendance à nos jours, ont adopté et mis en œuvre bon nombre de politiques et stratégies dans différents secteurs de la vie socio-économique du pays. Depuis les années 90, les stratégies de réduction de la pauvreté, les plans et schémas de développement régionaux et communaux sont destinés à jouer un rôle de mise en cohérence de ces politiques publiques et des initiatives de développement au niveau national, régional et local. Plusieurs réformes ont également été opérées dans l'architecture institutionnelle afin de prendre en compte les aspirations des populations dans un cadre plus cohérent et plus efficace. On note entre autres, la création de la Direction Nationale de la Planification du Développement (DNPD), de l'Institut National de la Statistique (INSTAT), de la Cellule Technique du Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté (CT – CSLP), des Cellules de Planification et de Statistiques (CPS) des secteurs, des observatoires et des Cadres régionaux et locaux d'Orientation, de Coordination et de Suivi des Actions de Développement (CROCSAD et CLOCSAD).

Malgré les efforts dans la chaîne de planification, notamment l'adoption 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 politiques nationales, rien ne garantit que ces politiques soient cohérentes les unes avec les autres, tant entre secteurs qu'à l'intérieur de chaque secteur. Il existe toujours des défis à relever en matière de coordination et de concertation interministérielle tout au long du processus de formulation, de mise en œuvre et d'évaluation desdites politiques. En effet, une politique publique, bien que placée souvent sous la responsabilité d'un ministère, est susceptible d'impacter et/ou d'avoir des interactions avec celles d'autres ministères.

Le système national de planification du Mali, dans son état actuel, comprend 11 secteurs institutionnels auxquels s'ajoute le secteur Economie et finance. Chacun des 11 secteurs institutionnels a une Cellule de planification et de statistique mais le nombre de département ministériel par secteur varie selon les gouvernements. L'une des raisons ayant prévalu à la création des secteurs institutionnels et des CPS est d'ailleurs de circonscrire l'instabilité du cadre de planification au gré de la formation des différents gouvernements. Le secteur Economie et finance est le seul qui n'a pas de Cellule de planification et de statistique qui lui soit dédiée car ce secteur comprend généralement l'Institut national de la statistique (INSTAT) et/ou la Direction nationale de la planification du développement (DNPD). Ces 2 structures jouent des rôles centraux dans le système national de planification.

L'initiative des politiques et stratégies d'un secteur, leur mise en œuvre et leur évaluation sont assurées par les départements ministériels et les structures relevant de ce secteur. Les CPS jouent, entre autres, des rôles de définition de la vision à long terme, de coordination et de suivi de la mise en œuvre des actions de développement au sein de chaque secteur.

Le pays compte au total 73 politiques publiques. Si les objectifs, globaux et spécifiques sont clairement énoncés dans les documents de politique, certains d'entre eux ne sont pas conformes aux dispositions 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 politiques nationales. Les politiques qui ne sont pas assorties de plans d'action sont encore plus nombreuses. Seulement 17 sur les 73 politiques en cours en 2021 sont dotées d'un plan d'action à jour.

De nos jours, le niveau de cohérence intra et inter sectorielle des politiques publiques au Mali est peu documenté. Dans un contexte de refondation de l'Etat voulue par les plus hautes autorités de la transition, la réalisation de cette étude répond à la volonté du Ministère de l'Économie et des Finances d'améliorer la gouvernance des politiques publiques et de renforcer davantage le processus national de planification du développement. Elle entre dans le cadre des missions du Centre d'études et de renforcement des capacités d'analyse et de plaidoyer (CERCAP). Pour rappel, le CERCAP est un Etablissement public à caractère scientifique et technologique (EPST) qui a pour mission de « réaliser des travaux de recherche et de formation en appui aux services publics dans la formulation, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques publiques et le renforcement des capacités du secteur privé et de la société civile ».

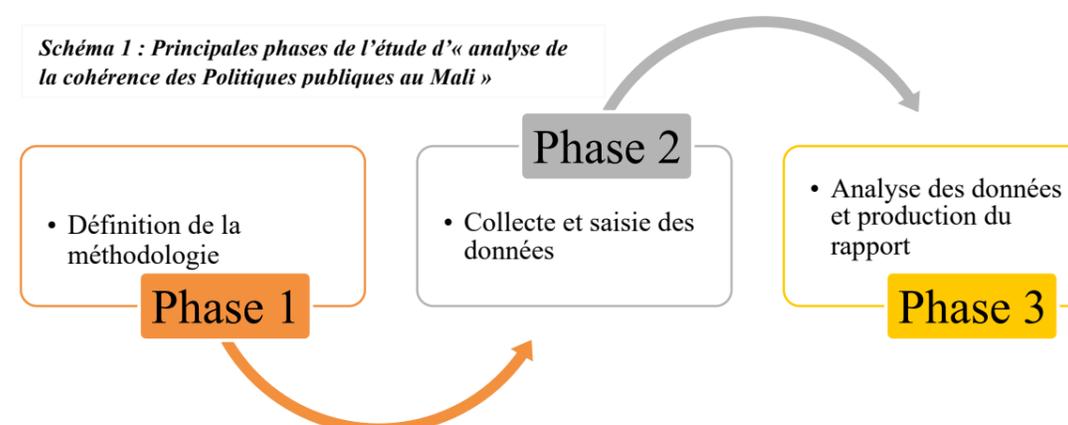
L'objectif général de cette étude est de mettre à la disposition du système de planification d'éléments d'analyse de la cohérence des politiques publiques en vue de contribuer à l'amélioration de la gouvernance de ces politiques par des recommandations pertinentes. De façon spécifique, elle cherche à

- proposer une méthodologie permettant de mesurer la cohérence intra et intersectorielle des politiques publiques ;
- évaluer et d'analyser la cohérence intra et intersectorielle des politiques et stratégies retenues dans les différents secteurs de développement du Mali ;
- faire une analyse SWOT du processus (formulation, mise en œuvre et évaluation) de politiques publiques;
- faire des recommandations pour améliorer le processus de politiques publiques au Mali en vue de renforcer la cohérence des politiques publiques au Mali.

2. Approche méthodologique

L'approche méthodologique utilisée dans le cadre de la réalisation de cette étude est basée sur une démarche participative et articulée autour de trois (3) phases principales : i) une phase préparatoire dans laquelle est véritablement définie la méthodologie ou l'approche théorique de référence, ii) une phase collecte et saisie des données et iii) une phase analyse des données, production et validation du rapport d'étude.

Schéma 1 : Principales phases de l'étude d'« analyse de la cohérence des Politiques publiques au Mali »



Mesure de la cohérence des politiques publiques

Dans la littérature, nous avons un certain nombre de méthodes d'analyse de la cohérence des politiques publiques. Dans le cadre de cette étude, nous favoriserons la méthode de mesure de la cohérence des politiques fondée sur l'approche relationnelle (Savard, 2015). Cette méthode est inspirée des travaux de Duraiappah et Bhardwaj (2007) et Nilsson et coll. (2012).

Cette méthode comprend trois étapes à savoir : i) l'analyse de contenu, ii) l'analyse relationnelle et iii) le repérage des zones de cohérence. Avant d'effectuer l'analyse de la mesure de la cohérence selon notre méthode, une étape préalable sera le choix des politiques étudiées selon la problématique. Cette étape préalable à toute analyse intègre l'analyse (comparaison) des politiques publiques deux à deux.

Première étape : Analyse de contenu des documents de politique publique

Cette étape consiste à effectuer une analyse de contenu des documents de politiques étudiées. Cette analyse doit à cet effet porter sur des indicateurs précis. Les indicateurs proposés par cette méthode se limitent aux produits d'une politique publique à savoir les objectifs visés. Il faut ensuite identifier, de façon exhaustive, les objectifs des politiques concernées puis constituer des couples d'objectifs pour en attribuer un code selon le lien existant entre ces objectifs.

Deuxième étape : Analyse relationnelle et matrice de cohérence des politiques publiques (MCP)

Nous adoptons une analyse relationnelle de type structurale (Bardin 2013; Picard 1992), inspirée des travaux de Lévi-Strauss (1945). Cette méthode cherche à mettre au jour les structures latentes d'un discours. Nous considérons ici les énoncés d'objectifs de politiques comme une forme de discours. Cette structure que nous voulons mettre au jour est celle à la fois des relations entre les éléments cohérents, les éléments incohérents et entre les éléments indépendants.

Les paires sont établies de la manière suivante :

- Une liste d'objectifs est dressée pour chacune des politiques étudiées. Sur la base de ces listes, on établit un lien entre les objectifs d'une politique et ceux des autres politiques.
- Une fois les liens entre les objectifs sont établis en évitant premièrement de créer des paires entre objectifs d'une même politique, puisque cette étude a fait le choix

d'analyser la cohérence entre les politiques contre celui non moins important d'analyser la cohérence à l'intérieur des politiques, et deuxièmement en évitant les redondances.

- Lorsque les paires sont établies, il convient d'en observer la cohérence (codée 1), l'indépendance (codée 0) ou l'incohérence (codée -1) conformément aux principes de cohérence. Ces principes sont les suivants :
 - ✓ *L'iconicité temporelle* : si deux éléments ne s'expriment pas dans un même cadre temporel, ils ne peuvent être liés
 - ✓ *La continuité topicale* : si deux énoncés s'expriment sur un même thème, ils sont liés ;
 - ✓ *L'analogie* : si deux éléments se rapportent à une explication similaire, ils sont cohérents
 - ✓ *La contradiction* : si des éléments se contredisent, ils sont incohérents
 - ✓ *La compétition* : si deux éléments se rapportent à un thème similaire, mais offrent une explication différente, ils sont incohérents
 - ✓ *L'inférence* : si un élément peut être inféré d'un autre, ils sont cohérents.

A travers la nature des liens entre les différentes politiques considérées, nous construisons une matrice dite « matrice de cohérence des politiques publiques ».

Matrice de cohérence des politiques publiques

C'est un tableau constitué en ligne et en colonne par les objectifs (globaux et spécifiques) des différentes politiques étudiées. Si nous avons n politiques publiques, nous obtenons une matrice carrée de dimension $n \times n$

Le remplissage de la matrice se fait par une analyse approfondie des documents de politiques. Lorsque le lien n'est pas évident, on procède par l'examen d'autres éléments tels que les problèmes centraux ou besoins qui justifient la formulation de la politique, les axes stratégiques ou les actions retenues comme moyens de mise en œuvre. Les éléments de la matrice, notés a_{ij} , avec $i \neq j$, sont définis par :

$$a_{ij} = \begin{cases} 1 & \text{si } (P_i, P_j) \in E, \text{ avec un lien cohérent entre } P_i \text{ et } P_j \\ 0 & \text{si } (P_i, P_j) \notin E, \text{ c'est-à-dire } P_i \text{ et } P_j \text{ sont indépendants} \\ -1 & \text{si } (P_i, P_j) \in E \text{ avec un lien incohérent entre } P_i \text{ et } P_j \end{cases}$$

Nous obtenons alors une matrice symétrique, $a_{ij}=a_{ji}$ pour tout i et j avec $i \neq j$, schématisée par le tableau ci-dessous :

		Politiques				
		P ₁	P ₂	P ₃	...	P _n
Politiques	P ₁		a ₁₂	a ₁₃	...	a _{1n}
	P ₂	a ₂₁		a ₂₃	...	a _{2n}
	P ₃	a ₃₁	a ₃₂		...	a _{3n}

	P _n	a _{n1}	a _{n2}	a _{n3}	...	

Calcul de l'Indice de Cohérence des Politiques publiques (ICPP)

La matrice de cohérence ainsi constituée servira de référence pour le calcul de l'ICPP. Pour cela, nous appliquerons la formule suivante :

$$ICPP = \frac{\sum_i e_i + \sum_j e_j}{\sum_p e_p}$$

Où e_i représente un lien cohérent entre deux objectifs, e_j représente un lien incohérent entre deux objectifs, et e_p représente un lien probablement cohérent entre deux objectifs si la structure de cohérence entre les politiques était idéalement, entièrement cohérente.

L'indice ainsi calculé se situe entre -1 et 1, exprimant la force de la cohérence et sa direction.

- La valeur 1 exprime cohérence complète entre l'ensemble des objectifs des politiques considérées ;
- La valeur -1 exprime une incohérence parfaite des objectifs des politiques considérées ;
- La valeur 0 exprime l'indépendance totale entre les objectifs des politiques présentes.

Troisième étape : repérage des zones

Une fois l'indice de cohérence obtenu, il convient, de pouvoir déterminer les zones de cohérence, d'incohérence et d'indépendance. Pour cela, nous utiliserons les concepts hérités de la *théorie des graphes* pour visualiser les relations entre politiques. En effet, un graphe est un dessin géométrique ou une représentation visuelle défini par la donnée d'un ensemble de points (appelés *sommets* ou *nœuds*), reliés entre eux par un ensemble de flèches ou de lignes. (Sadaoui & Benmessaoud, 2003).

On distingue deux types de graphes : les *graphes orientés* et les *graphes non orientés*.

Grappe orienté

C'est un système formé d'un ensemble fini de sommets (objets) que l'on notera $\{x_1, x_2, \dots, x_n\}$ et un ensemble fini d'arc (lien orienté) reliant dans un ordre bien défini ces sommets, ou un certain nombre d'entre eux noté $\{u_1, u_2, \dots, u_n\}$. Il est représenté par le couple $G = (X, U)$ où X est l'ensemble des sommets et U est l'ensemble des arcs ou liens orientés.

Dans le cas présent, l'ensemble des sommets du graphe sont les politiques $\{P_1, P_2, \dots, P_n\}$ et l'ensemble fini de liens orientés reliant dans un ordre bien défini ces politiques sont noté $\{u_1, u_2, \dots, u_n\}$.

On note un arc reliant un sommet P_i au sommet P_j dans un graphe G par $u = (P_i, P_j)$



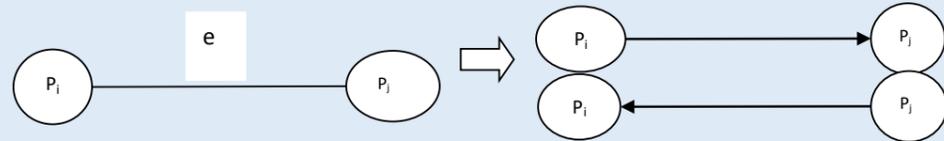
Dans ce cas la politique P_i est en lien de cohérence avec la politique P_j .

Si le graphe contient n sommets, il est dit alors graphe d'ordre n .

Grappe non-orienté

Noté $G = (X, E)$, où X est l'ensemble des sommets ou politiques publiques et E est l'ensemble des arêtes (lignes non orientées) ou liens de cohérence dans le cas présent. Dans ce genre de graphe les liens ne sont pas orientés. On représente les sommets (politiques) par des points et les arêtes (liens de cohérence) par des lignes simples reliant les deux politiques qui sont ses extrémités. Deux sommets reliés par une arête sont dits *adjacents*.

On note un arête ou lien de cohérence entre les sommets P_i et P_j dans un graphe G par $e=(P_i,P_j)$



Dans ce cas, lorsque la politique P_i est cohérente avec la politique P_j , alors la politique P_i est cohérente avec la politique P_j .

Centralité

Dans un réseau modélisé par des liens de cohérence entre politiques, une politique centrale est celle qui est plus liée et impliquée dans plusieurs liens avec les autres politiques. Ainsi, les indicateurs de centralité sont des mesures permettant d'appréhender la notion d'importance dans un réseau en identifiant les politiques ou acteurs les plus significatifs.

Degré d'un sommet est le nombre de sommets auquel il est relié (nombre de liens). Dans un graphe simple d'ordre n , le degré d'un sommet est compris entre 0 et $n-1$.

Degré de Centralité : Soit n le nombre total de sommets (politiques) dans un réseau. Le degré de centralité d'une politique P_i noté $CD(P_i)$, *centrality degree*, est le degré de la politique P_i (nombre de liens) noté $d(P_i)$ normalisé par le degré maximal $n-1$.

$$CD(P_i) = \frac{d(P_i)}{n-1}$$

Lorsqu'il n'y a pas de cas d'incohérence dans la MCPP, l'indicateur $CD(P_i)$ mesure alors l'indice de cohérence d'une politique P_i donnée par rapport à l'ensemble des autres politiques d'un réseau de politiques publiques.

Clusters (communautés ou sous- groupes) est un ensemble de sommets (politiques) fortement liés entre eux et faiblement liés avec les autres sommets du graphe. La recherche des partitions en communautés est l'un des principaux problèmes liés à l'analyse des réseaux. Les méthodes de sa résolution ont fait l'objet de plusieurs travaux, notamment celui de Girvan et Newman (2004). La détection des clusters dans le cadre de cette étude sera basée sur l'algorithme de Girvan et Newman, la méthode séparative la plus classique basée sur une mesure de centralité appelée centralité d'intermédiation des liens ou Edge-BetweennessCentrality.

La structure symétrique de la MCPP suggère que les graphes non orientés sont plus adaptés dans le cadre de cette étude. En effet, le sens des liens n'est pas assez pertinent, car, si une *politique i* a un lien avec une *politique j*, alors la *politique j* aura forcément un lien avec la *politique i*.

Pour l'implémentation, nous privilégierons le logiciel open source R, qui donne accès à des fonctions qui permettent de dessiner la structure de cohérence d'un ensemble d'objectifs. Pour faciliter le repérage des zones de cohérence, d'incohérence et d'indépendance, nous recommandons les normes suivantes : si deux éléments sont indépendants l'un de l'autre, il ne devrait pas y avoir de liens dans le graphique de la structure de cohérence.

3. Etat de la cohérence des politiques publiques

La cohérence entre différentes politiques publiques se mesure sur la base de l'ensemble des interrelations positives, négatives ou nulles (absence de lien) qui existent entre ces politiques. Ces politiques peuvent être du même secteur, on parle alors de cohérence intra-sectorielle, ou de secteurs différents et on parle de cohérence intersectorielle. La cohérence globale qui est la cohérence d'ensemble entre toutes les politiques prises deux à deux (toutes les paires possibles) est le cumul des cohérences intra-sectorielles et des cohérences intersectorielles.

L'étude a fait le choix d'analyser la cohérence entre différentes politiques du même secteur ou pas. Dans ce cas, l'analyse de la cohérence est généralement faite en comparant différentes parties des documents de politique concernés. L'accent est mis ici sur la comparaison des objectifs (globaux et spécifiques), des problèmes centraux, des axes stratégiques voire des actions si la comparaison des objectifs ne permet pas de trancher sur le type de lien entre 2 politiques à savoir, incohérence (-1), cohérence (1) ou absence de lien (0).

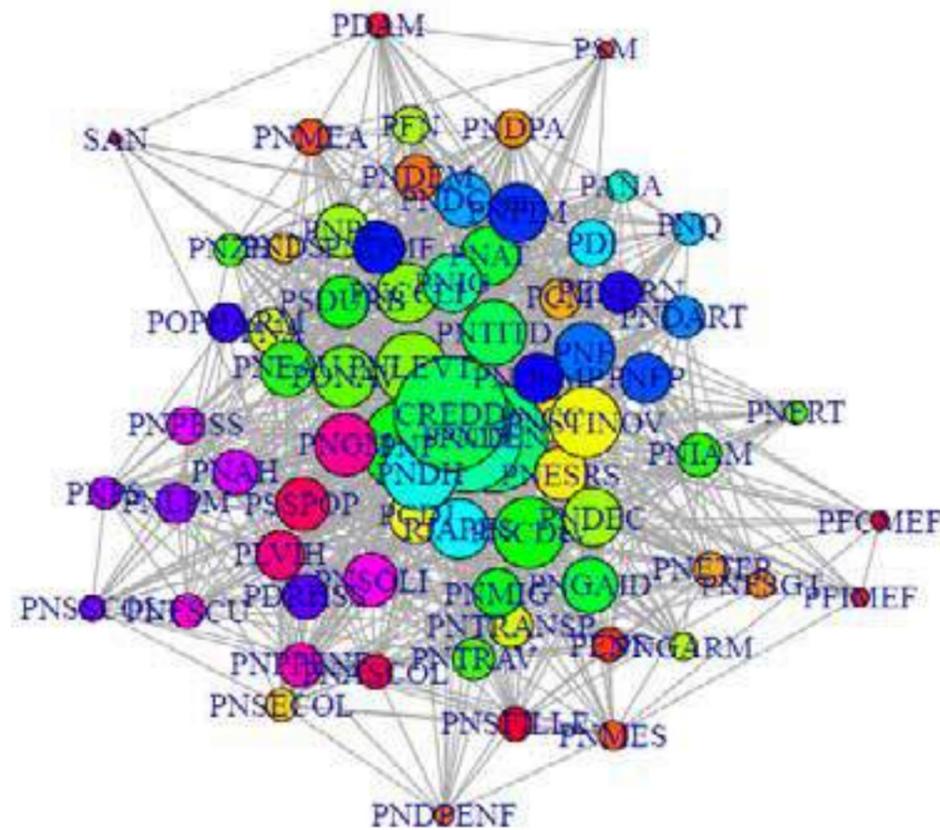
3.1. Niveau de cohérence globale

La méthode de mesure de la cohérence a été appliquée à une douzaine de secteurs de développement sériés dans le Répertoire des politiques publiques élaboré par le CERCAP. Il s'agissait de comparer les objectifs (globaux et spécifiques) des politiques deux à deux et de décider à chaque fois, à la lecture des libellés de ces objectifs, s'il y a une incohérence (-1), une indépendance (0) ou une cohérence entre les deux politiques. Les données chiffrées ainsi obtenues pour toutes les paires possibles de politiques sont utilisées pour calculer un indice de cohérence qui indique le niveau global de cohérence entre toutes les politiques du pays. Les résultats obtenus montrent que le niveau global de cohérence entre les politiques publiques du Mali se situe à 0,411 (valeur de l'indice de cohérence obtenue) sur une échelle de -1 à 1. Autrement dit il n'y a pas d'incohérence globale (valeur négative de l'indice) entre les politiques publiques du pays même si ce cas a peu de chance d'arriver. Bien au contraire, le niveau de cohérence entre les politiques n'est pas négligeable mais il n'atteint pas la moitié du chemin entre l'indépendance et la cohérence parfaite c'est-à-dire entre 0 et 1.

La représentation schématique des différentes relations de cohérence entre les politiques publiques distingue clairement des politiques avec beaucoup plus de relations de cohérence avec les autres politiques et des politiques avec moins de relations de cohérence. En effet, les politiques de la première catégorie occupent des positions plus centrales avec de plus grands cercles représentatifs et celles de la deuxième catégorie ont des positions plutôt périphériques avec de plus petits cercles représentatifs. Le degré de cohérence d'une politique avec les autres augmente en partant de la périphérie vers le centre.

Comme on pouvait s'y attendre, le CREDD occupe la position la plus centrale avec le plus grand cercle représentatif, indiquant qu'il est le plus en cohérence avec les autres politiques. Parmi les politiques les moins intégrées aux autres, on retrouve la SAN, le PDAM, le PSM, et le PNDEENF.

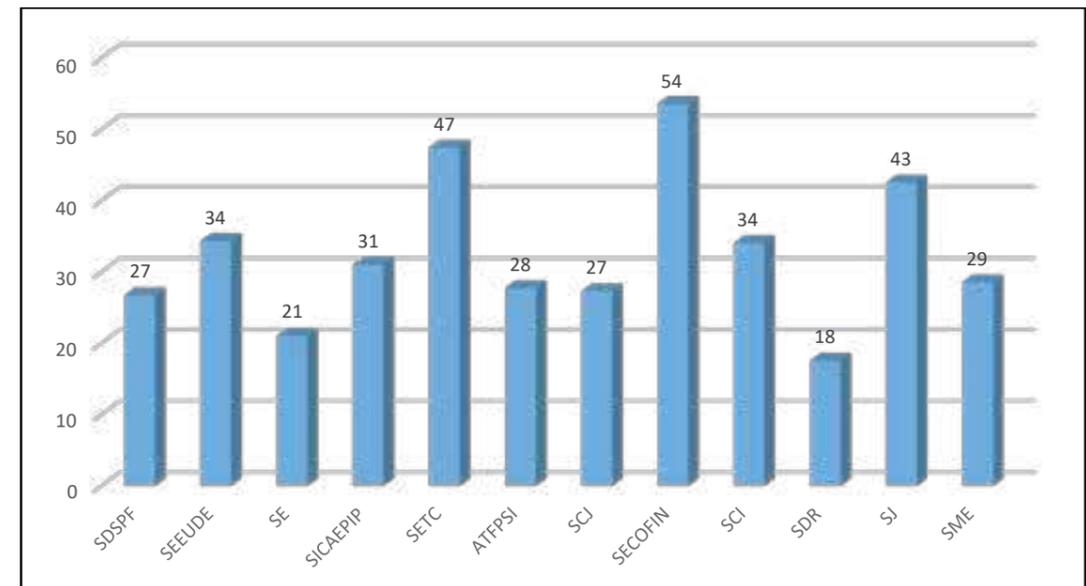
Figure 1 : Relations de cohérence entre les politiques publiques



Source : Auteurs

Le graphique 1 nous montre que les secteurs de l'Economie, de l'Equipement et des transports ainsi que celui de la justice présentent plus de relations de cohérence, en moyenne par politique, avec les autres politiques publiques soit respectivement 54, 47 et 43 liens de cohérence par politique publique au sein du secteur. Ces trois secteurs sont suivis par ceux de l'environnement (34), de la Coopération (34) et de l'industrie (31). Le secteur du développement rural a le plus faible nombre moyen de liens de cohérence avec seulement 18 liens par politique en moyenne. Il se classe juste derrière le secteur de l'éducation où les politiques ont en moyenne 21 liens de cohérence. Ces 2 secteurs sont les plus isolés (moins intégrés) des autres secteurs.

Graphique 1 : Représentation du nombre moyen de liens de cohérence par secteur



Source : Auteurs

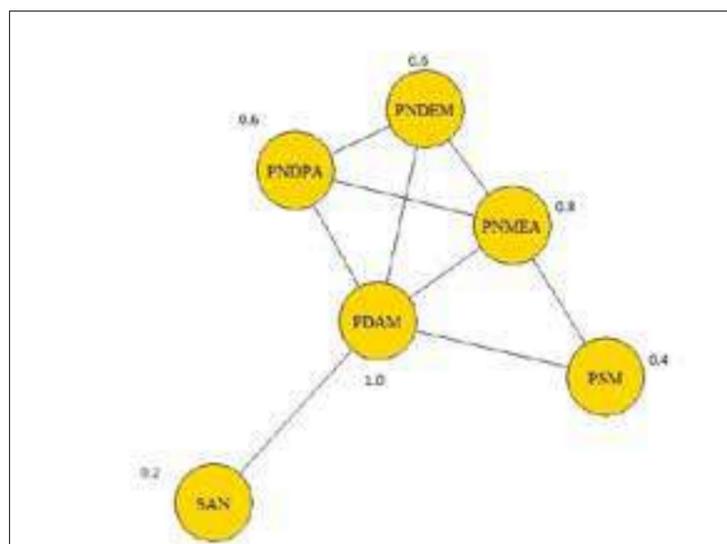
3.2. Cohérence interne de quelques secteurs

Cette analyse vise à mesurer et à examiner la cohérence entre différentes politiques publiques d'un même secteur de développement. Le croisement deux à deux des différentes politiques du secteur analysé permet d'avoir un ensemble de paires de politiques publiques qui entretiennent des relations exprimant une cohérence, une incohérence ou une indépendance. Selon la méthodologie adoptée les valeurs exprimant ces statuts de cohésion des politiques ont permis de calculer un indice de cohérence intra-sectorielle.

3.2.1. Cohérence interne du secteur Développement rural

Le secteur du Développement rural compte six (06) politiques publiques incluses dans la présente étude. La cohérence interne du secteur est estimée à 0,6 sur une échelle de -1 à 1. Il s'agit là de la cohérence entre les différentes politiques publiques dudit secteur. Le secteur du Développement rural montre donc un niveau de cohérence interne supérieur à celui observé globalement (0,41), tous secteurs confondus. Il est à plus de la moitié du chemin entre l'indépendance (0) et la cohérence parfaite (1).

Figure 2 : Cohérence et centralité internes des politiques du SDR



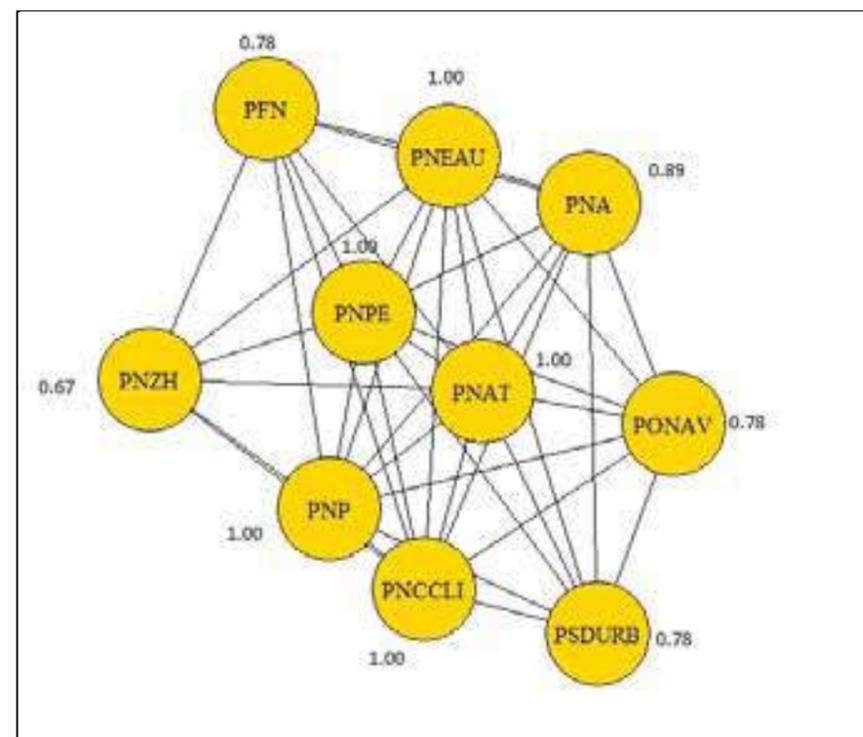
Source : Auteurs

Si la cohérence interne du secteur est évaluée à 60%, les différentes politiques n'ont pas les mêmes nombres de lien de cohérence avec les autres politiques. Autrement dit, au sein du secteur, certaines politiques occupent une position plus centrale que d'autres. La politique la plus centrale, c'est-à-dire ayant plus de liens de cohérence à l'interne est la PDAM avec un indice de centralité de 1. Cette politique est en cohérence avec toutes les autres politiques du secteur, soit 5 liens de cohérences sur 5 possibles. La deuxième position la plus centrale est occupée par la PNMEA avec 4 liens de cohérence sur 5 possibles soit un indice de centralité de 0,8. La PNDM et la PNDPA viennent ensuite avec le même niveau de centralité soit 0,6. La SAN est la plus isolée par rapport aux autres avec un seul lien de cohérence interne et un indice de centralité de 0,2. Elle se classe juste derrière la PSM qui présente 2 liens de cohérence interne soit un indice de centralité de 0,4.

3.2.2. Cohérence interne du secteur Eau, Environnement, Urbanisme et Domaines de l'Etat

Le secteur Eau, Environnement, Urbanisme et Domaine de l'Etat compte 10 politiques publiques. Les politiques publiques de ce secteur sont fortement cohérentes entre elles avec un indice de cohérence interne estimé à 0,8889. Il y a très peu de cas d'indépendance entre ces politiques, seulement trois cas correspondant aux paires de politiques suivantes : (PONAV, PFN) ; (PNA, PNZH) ; (PSDURB, PFN) ; (PNZH, PONAV) et (PSDURB, PNZH).

Figure 3 : Cohérence et centralité internes des politiques du secteur EEUDE



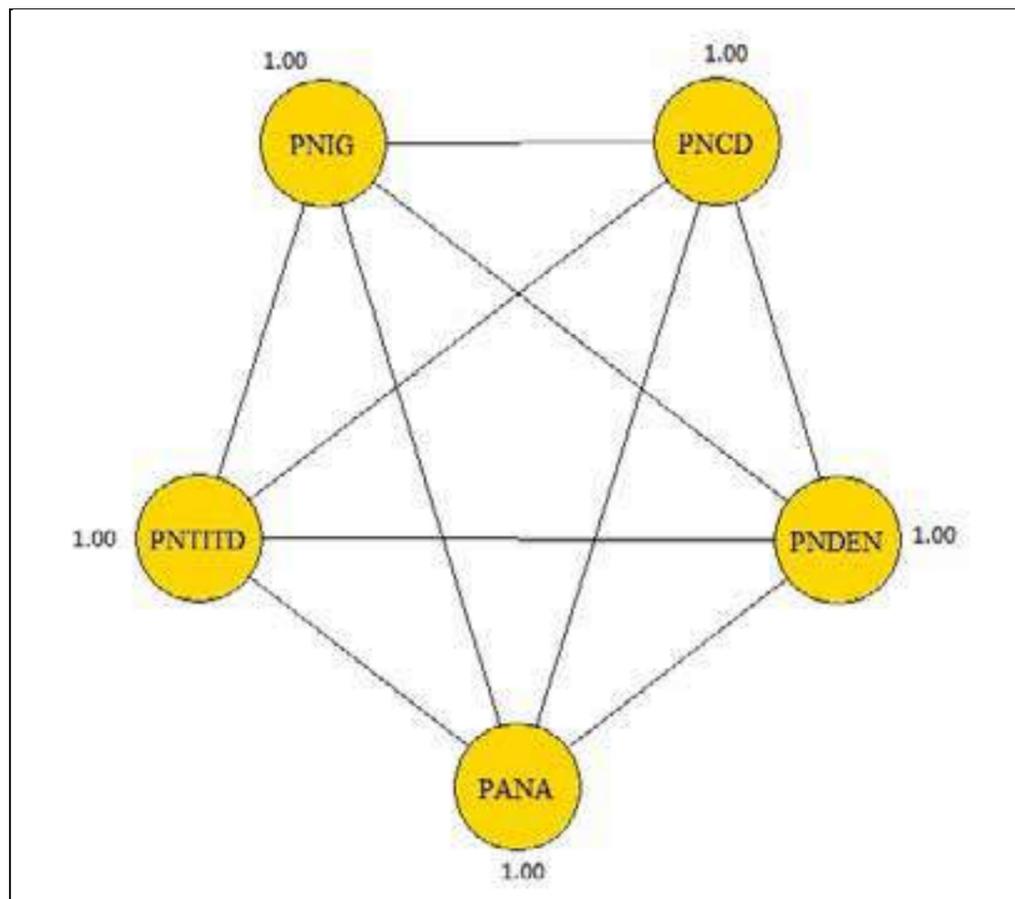
Source : Les auteurs

Sur les 10 politiques du secteur, 5 présentent 9 liens de cohérence interne soit le nombre maximal de liens de cohérence interne d'où leur indice de centralité d'une valeur de 1. Ce sont la PNP, la PNCCLI, la PNAT, la PNPE et la PNEAU. Ces politiques sont en parfaite cohérence avec les autres politiques du secteur. La deuxième plus grande valeur d'indice de centralité est de 0,89 observée pour la PNA. La PONAV, la PSDURB et la PFN viennent ensuite avec le même niveau de centralité de 0,78. La politique la moins en liens avec les autres du secteur est la PNZH.

3.2.3. Cohérence interne du secteur Equipement, Transports et Communication

Le secteur de l'Equipement, des Transport et de la Communication comprend cinq politiques publiques. L'analyse de cohérence montre une parfaite cohérence entre ces politiques avec un indice de cohérence interne de 1. Toutes ces politiques sont donc en cohérence les unes avec les autres. Autrement dit, il y a un lien de cohérence entre toutes les politiques, prises 2 à 2 dans le secteur.

Figure 4 : Cohérence et centralité internes des politiques du secteur de l'Équipement, des Transports et de la Communication



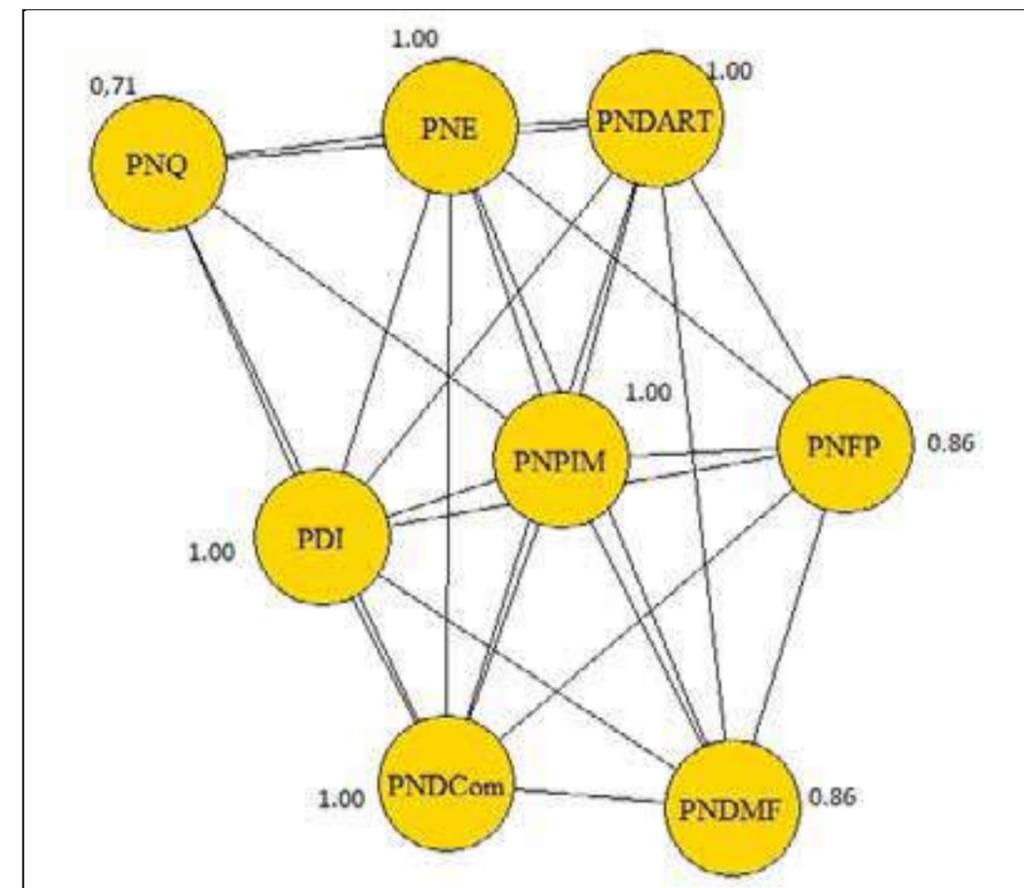
Source : les auteurs

Le schéma ci-dessus illustre les liens intra sectoriels entre les différentes politiques publiques du secteur. Il ressort que chacune des cinq politiques a une relation avec les quatre autres politiques. Cette parfaite cohérence interne se traduit par un indice de centralité de 1 pour chacune des 5 politiques, aucune d'elle n'étant plus centrale que les autres.

3.2.4. Cohérence interne du secteur Industrie, Commerce, Artisanat, Emploi et Promotion de l'Investissement Privé

Le secteur Industrie, Commerce, Artisanat, Emploi et Promotion de l'investissement privé présente une très forte cohérence interne entre ses 8 politiques publiques avec un indice de 0,9286. Les 2 seuls cas d'indépendance se présentent entre la politique nationale de la Formation professionnelle et la politique nationale de la qualité et entre la politique nationale du développement de la micro finance et la politique nationale de la qualité. Toutes les autres paires possibles de politiques au sein du secteur présentent un lien de cohérence interne.

Figure 5 : Cohérence et centralité internes des politiques du secteur Industrie, Commerce, Artisanat, Emploi et Promotion l'Investissement Privé



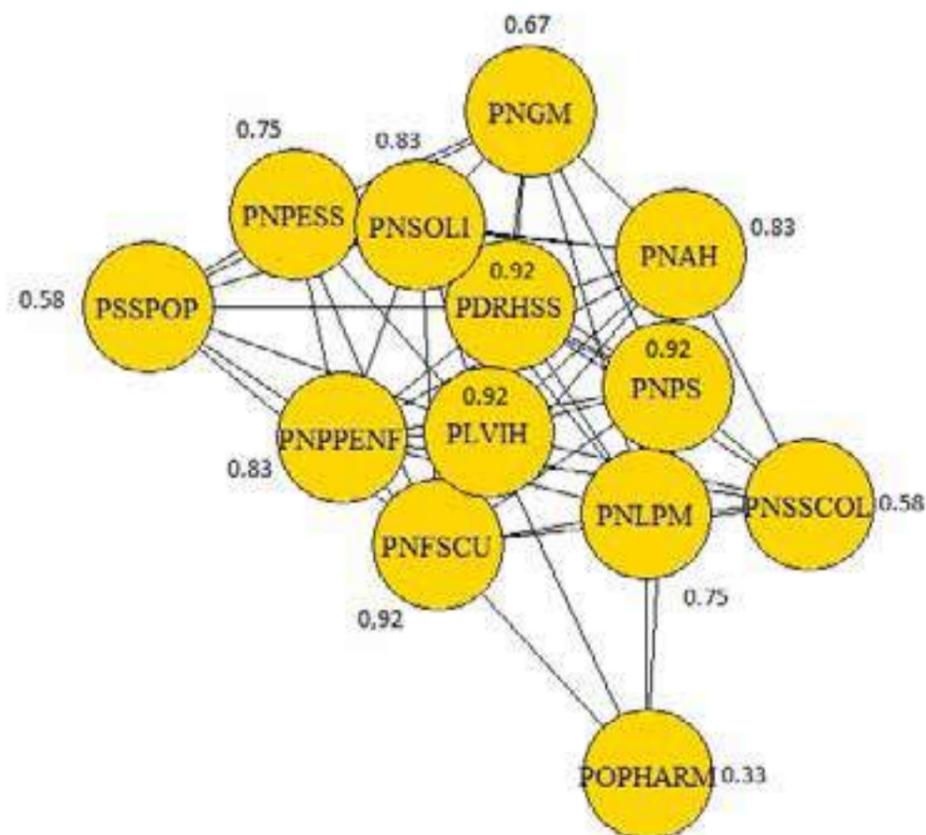
Source : les auteurs

Le niveau élevé de cohérence interne cache des disparités entre politiques publiques du secteur en termes de nombre de liens de cohérence internes. Certaines politiques ont le nombre maximal de liens de cohérence c'est-à-dire 7 liens de cohérence sur 7 possibles. D'autres en ont 6 (PNDMF, PNFP) alors qu'une seule politique (PNQ) en a 5 sur 7 possibles. La plupart des politiques du secteur sont dans le groupe des politiques à 7 liens de cohérence (PNDCom, PDI, PNPIM, PNDART, PNE) avec le même niveau de centralité soit un indice de centralité de 1. Le deuxième niveau de centralité est pour les 2 politiques qui n'ont de lien avec la PNQ soit la PNDMF et la PNFP avec un indice de 0,86. La PNQ est la politique la moins centrale (la plus isolée) avec un indice de 0,71.

3.2.5. Cohérence interne du secteur Santé, Développement Social et Promotion de la Famille

Le secteur Santé, Développement social et Promotion de la Famille présente un niveau élevé de cohérence interne entre ses politiques, soit un indice de cohérence interne 0,7564. Cependant, on relève qu'aucune politique n'est en relation avec toutes les autres du secteur, ce qui fait qu'aucune d'elle n'atteint l'unité (1) comme indice de centralité.

Figure 6 : Cohérence et centralité internes du secteur Santé, Développement social et Promotion de la Famille



Source : les auteurs

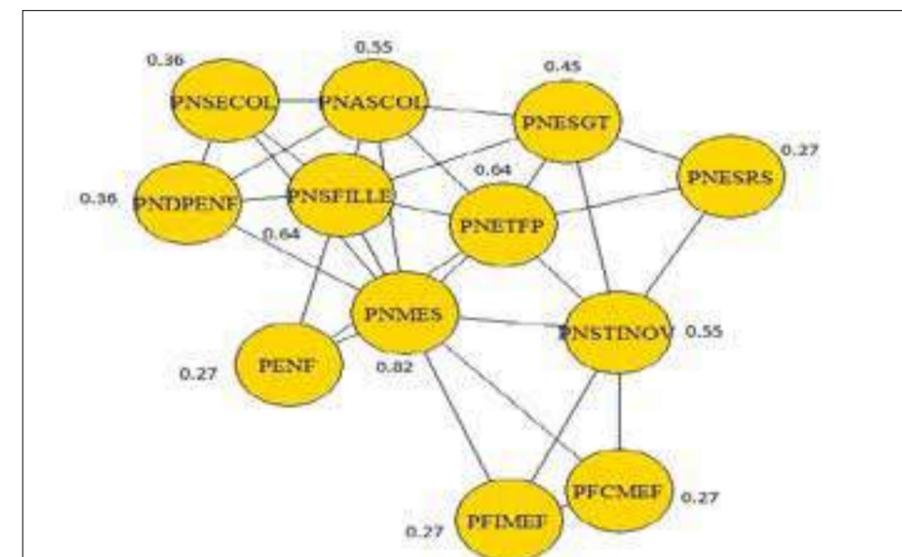
Les politiques les plus centrales c'est-à-dire présentant le plus grand nombre de relation de cohérence à l'intérieur du secteur sont la PDRHSS, la PNPS, la PVLVIH et la PNFSCU avec un indice de centralité de 0,92 indiquant que ces politiques sont cohérentes avec 92% des autres politiques du secteur. La PNAH, la PNSOLI, la PNPPENF arrivent en deuxième position avec un indice de centralité de 0,83. La politique la plus isolée est la POPHARM qui n'est en relation qu'avec le tiers des politiques du secteur.

3.2.6. Cohérence interne du secteur Education

Dans la présente étude, le secteur Education comprend treize politiques publiques. Le niveau de la cohérence entre ces politiques est moyen avec un indice de cohérence interne du secteur estimé à 0,4545. Cette cohérence n'atteint pas la moitié du chemin entre l'indépendance (0) et la cohérence parfaite (1). Ce résultat devrait alerter quant aux chances d'atteinte des objectifs de développement compte tenu de l'importance du secteur éducation et de son influence possible sur les autres. Beaucoup de politiques du secteur s'ignorent mutuellement.

Le schéma ci-dessous qui illustre les relations de cohérence entre politiques publiques du secteur, nous indique des politiques moins cohérentes à la périphérie telles que la PNESRS, la PFCMEF, la PFIMEF, la PENF qui ne sont en lien qu'avec 27% des politiques du secteur. D'autres politiques plus cohérentes avec les autres se situent au centre du schéma. Il s'agit de la PNMES liée à 82% des politiques, la PNSFILLE et la PNETFP liées chacune à 64% des politiques du secteur.

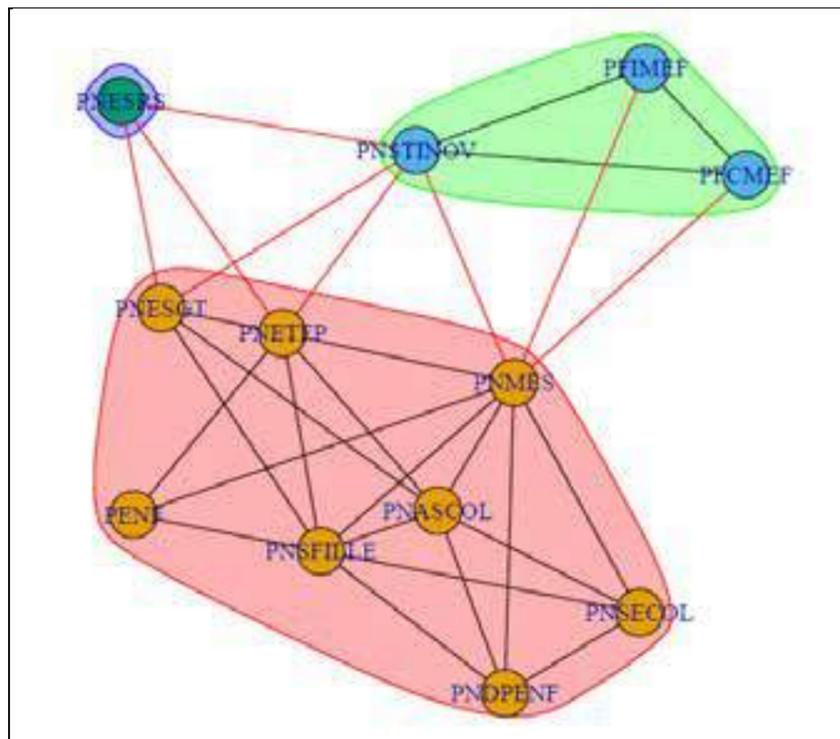
Figure 7 : Cohérence et centralité internes des politiques du secteur Education



Source : les auteurs

Contrairement aux autres secteurs, l'analyse permet de distinguer des clusters de cohérence c'est-à-dire des sous-groupes de politiques qui sont plus en cohérence entre elles qu'avec les autres politiques à l'intérieur du secteur. Le premier cluster est formé de 8 politiques publiques à savoir la PNESGT, la PNETFP, la PNMES, la PENF, la PNSFILLE, la PNASCOL, la PENSECOL et la PNDPENE. Ces politiques sont plus en lien entre elles qu'avec les politiques hors de ce cluster. Le deuxième cluster de cohérence comprend 3 politiques à savoir la PNSTINOV, la PFIMEF, la PFCMEF. Les 2 politiques de formations des maîtres de l'enseignement fondamental qui ne devraient en réalité qu'en constituer une seule sont cohérentes avec la politique de promotion de la science de la technologie et de l'innovation. Le troisième cluster est formé de la seule Politique nationale de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique. Cette politique est réellement isolée par rapport au reste des politiques du secteur.

Figure 8 : Clusters de politiques du secteur éducation

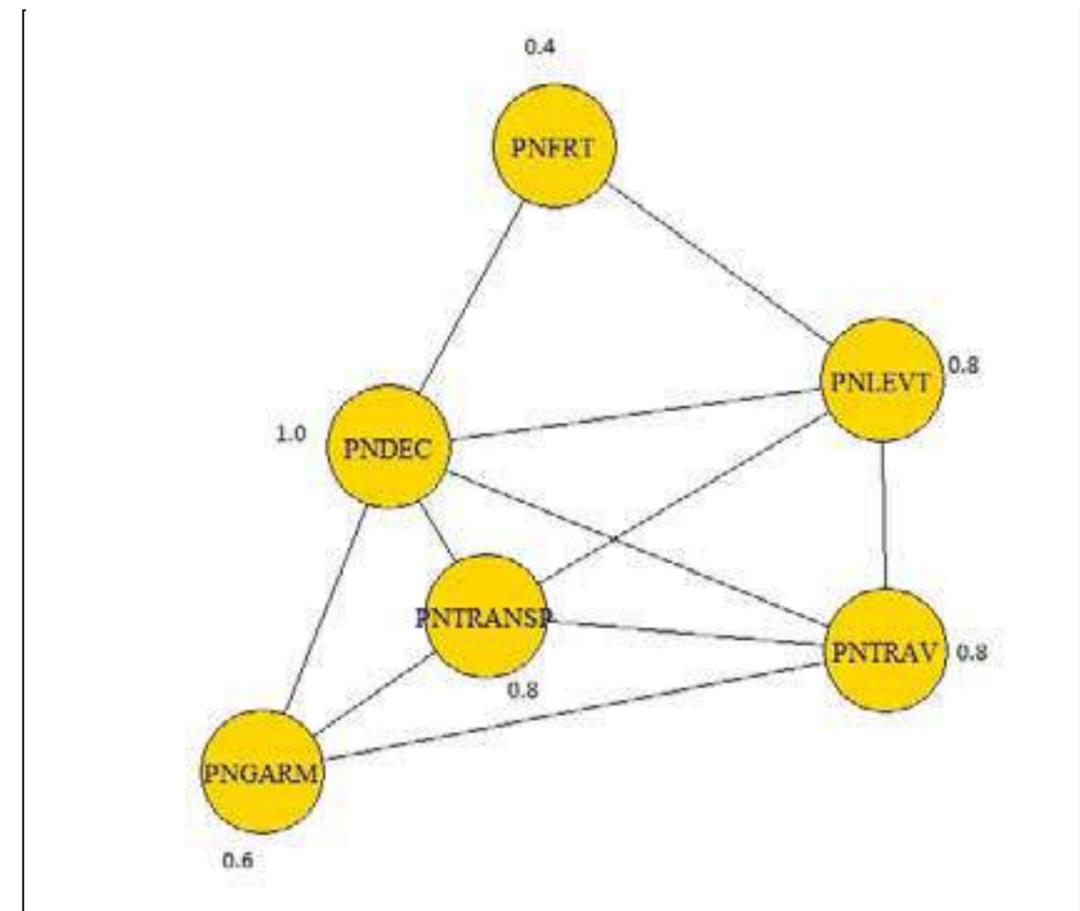


Source : les auteurs

3.2.7. Cohérence interne du secteur Administration Territoriale, Fonction Publique et Sécurité Intérieure

Le secteur Administration Territoriale, Fonction Publique et Sécurité Intérieure comprend 6 politiques entre lesquelles la cohérence est estimée à 0,7333. Le secteur présente donc une bonne cohérence entre ses différentes politiques. Les seuls cas d'indépendance concernent les couples (PNTRANS, PNFRT), (PNGARM, PNLEVT), (PNGARM, PNFRT) et (PNFRT, PNTRAV). La PNDEC est la seule politique en cohérence avec toutes les autres du secteur. C'est la politique centrale par excellence du secteur avec un indice de centralité de 1. La PNLEVT, la PNTRANS et la PNTRAV viennent ensuite avec un indice de centralité de 0,8 chacune indiquant un lien de cohérence avec 80% des politiques du secteur. La PNFRT et la PNGARM sont les moins cohérentes avec les autres politiques du secteur, comme le montre leur position périphérique sur la figure avec des indices de centralité respectifs de 0,4 et 0,6.

Figure 9 : Cohérence et centralité internes du secteur Administration Territoriale, Fonction Publique et Sécurité Intérieure

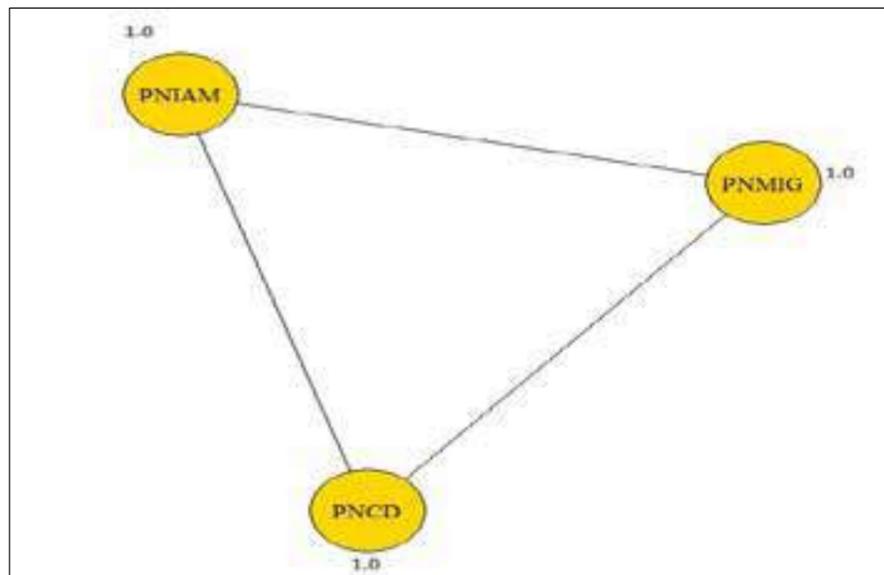


Source : les auteurs

3.2.8. Cohérence interne du secteur Coopération et Intégration

Les 3 politiques du secteur de la Coopération et de l'Intégration sont parfaitement cohérentes entre elles avec un indice de cohérence de 1. Chacune des politiques est donc en cohérence avec les 2 autres. Il en résulte une centralité de niveau maximal pour chacune de ces politiques au sein du secteur.

Figure 10 : Schéma de cohérence interne du secteur Coopération et Intégration



Source : les auteurs

Conclusions et recommandations

Les différentes analyses ont permis de faire un certain nombre de constats qui méritent d'être soulignés. Il ressort qu'il n'y a aucun cas d'incohérence entre les politiques publiques du pays. Toutes les politiques publiques sont cohérentes avec le Cadre Stratégique pour la Relance Economique et le Développement Durable (CREDD) 2019-2023.

Des résultats, on retient aussi que Le système national de planification bénéficie de la volonté politique des plus hautes autorités du pays de le rendre le plus efficace possible afin d'atteindre les objectifs fixés dans les différents documents de politique. Le système est aussi fort de l'implication des acteurs non étatiques du secteur privé et de la société civile, la désignation, pour chaque politique, d'une structure centrale chargée de la coordination de la mise en œuvre et de l'existence du CREDD, le cadre de référence de toutes les politiques publiques. L'existence d'un cadre réglementaire et institutionnel adéquat y compris l'existence d'un manuel d'évaluation des politiques publiques, d'un cadre de renforcement de capacités en évaluation des politiques publiques constituent aussi des atouts pour le système. Les faiblesses pourraient résider, entre autres, dans la faible coordination et supervision du système, l'insuffisance de ressources et la faible culture d'utilisation de données statistiques.

Sur le plan de la cohérence, les résultats montrent que le niveau global de cohérence entre les politiques publiques du Mali se situe à 0,411 (valeur de l'indice de cohérence obtenue) sur une échelle de -1 à 1. Autrement dit il n'y a pas d'incohérence globale (valeur négative de l'indice) entre les politiques publiques du pays même si ce cas a peu de chance d'arriver. Bien au contraire, le niveau de cohérence entre les politiques n'est pas négligeable mais il n'atteint pas la moitié du chemin entre l'indépendance et la cohérence parfaite c'est-à-dire entre 0 et 1.

Comme on pouvait s'y attendre, le CREDD est la politique la plus en cohérence avec les autres politiques, suivi de la PNCD, la PNDEN et la PNP. Parmi les politiques les moins intégrées aux autres, on retrouve la SAN et la PSM du secteur Développement rural, la PFIMEF, la PFCMEF et la PNDPENF du secteur de l'éducation.

L'indice de cohérence intra-sectorielle va de 0,46 à 100%. Le secteur de l'Education a le plus faible niveau de cohérence avec un indice de 0,45 indiquant que les politiques du secteur sont peu cohérentes entre elles. Il est suivi par le secteur Développement rural avec un indice de 0,6, juste devant le secteur SATFPSI (0,73). Les politiques de ces deux secteurs sont ainsi jugées cohérentes. Dans les autres secteurs où l'indice de cohérence intra-sectorielle est compris entre 0,75 et 1, les politiques sont jugées très cohérentes entre elles.

Au regard de ces constats, les recommandations suivantes ont été formulées :

1. faire une revue nationale des politiques publiques en vigueur, tant au niveau national, sectoriel que décentralisé afin de proposer des politiques plus structurantes et cohérentes entre elles et avec la vision globale de développement du pays;
2. Instituer un visa dans le processus d'adoption des documents de politiques pour s'assurer d'une part de sa conformité aux normes adoptées par le système national de planification et d'autre part de son niveau de cohérence intra et intersectoriel. En fixant par exemple un niveau minimum de cohérence comme critère de sélection des politiques publiques ;
3. Créer un cadre permanent d'évaluation et de révision des politiques publiques (CP-ERPP) pour renforcer la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la cohérence et la durabilité des interventions publiques en vue d'atteindre les Objectifs de Développement Durable (ODD) à l'horizon 2030 et ceux de l'Agenda 2063 de l'Union Africaine ;

4. Institutionnaliser la production du rapport sur la cohérence des politiques suivant une périodicité à définir, quinquennale par exemple, avec les acteurs principaux de la chaîne de planification ;
5. Produire des Policy briefs sur la cohérence des politiques en collaboration entre le CERCAP et les acteurs de la chaîne de planification ;
6. Intégrer l'ICPP parmi les indicateurs nationaux de suivi et d'évaluation de la performance des politiques publiques et suivre son évolution dans le temps ;
7. Renforcer la coordination du système national de planification du développement ;
8. Instaurer un guide unique pour chaque phase du processus de politique publique (Elaboration,

Bibliographie

- Blais, A., & Durand, C. (2009). Le sondage. Dans B. Gauthier, *Recherche sociale: de la problématique à la collecte des données* (pp. 445-487). Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Brulhart, F., Favoreu, C., & Gerra, S. (2015). *Stratégie*. Paris: Dunod.
- Carnoy, M. (1977). L'éducation et l'emploi: Une étude critique. *Principes de la Planification de l'Education*, 26, 1-106.
- CT-CSLP. (2018). *Cadre Stratégique pour la Relance Economique et le Développement Durable (CREDD) 2019-2023*. Bamako: CT-CSLP.
- DGB. (2021). *Situation d'exécution du budget d'Etat AU 31 Décembre 2020*.
- DNP. (2021). *Situation Economique et Financière du Mali en 2021 et perspectives pour 2022*. Bamako.
- Kingdon, J. (1995). *Agendas, Alternatives and Publics Policies* (éd. 2e). New York: Harper Collins.
- Legendre, M. (2003). Environnement et santé. *Santé Publique*, 15(3), 291-302.
- Lescarbeau, R., Payette, M., & St-Arnaud, Y. (2003). *Profession: consultant* (éd. 4e). Montréal: gaetan morin éditeur.
- Lévi-Strauss, C. (1945). *Analyse structurale en Linhuistique et en Anthropologie*.
- Maillard, J. D., & Kübler, D. (2015). *Analyse des politiques publiques*. Grenoble, France: Presses universitaires de Grenoble.
- Mehiriz, K., Turgeon, J., & Charland, G. (2014). Les politiques publiques et leur analyse. Dans N. Michaud, *Secrets d'Etats?* (pp. 411-436). Québec, Canada: Presses de l'Université Laval.
- Ministère de l'Environnement, de l'Assainissement et du Développement Durable. (2017). *Rapport national sur l'Etat de l'Environnement du Mali*. Bamako: AEDD.
- Sadaoui, Y., & Benmessaoud, H. (2003). *Recherche opérationnelle: la théorie des graphes et la programmation dynamique*. Bouira, Algérie: Pages Bleues de RIMS.
- Savard, J.-F. (2015). *La mesure de la cohérence des politiques publique: Fondements et proposition d'une méthode*. Lausanne: Institut de hautes études en administration publique.
- USAID Center for Development Information and Evaluation. (1996). *Conducting Key Informant Interviews: Performance Monitoring & Evaluation TIPS*. Washington DC: USAID.
- OCDE, Atelier de l'OCDE sur les approches institutionnelles de la cohérence des politiques au service du développement paris, 18-19 mai 2004 document de réflexion : évaluation de la cohérence des politiques et des progrès du développement : Concepts, problèmes et approches possibles R. Picciotto, Global Policy Project

Annexe: Liste des Politiques publiques du Mali en 2021

N°	Intitulés des politiques du secteur Développement rural
1	Politique Nationale de Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle (PoINSAN)
2	Politique de Développement Agricole du Mali (PDA)
3	Politique Semencière du Mali
4	Politique Nationale de Maitrise de l'Eau Agricole (PNMEA)
5	Politique Nationale de Développement de l'Élevage au Mali
6	Politique Nationale de Développement de la Pêche et de l'Aquaculture au Mali (PNDPA)

N°	Intitulés des politiques du secteur Culture et jeunesse
1	Politique Culturelle du Mali
2	Document de Politique Nationale de Développement du Sport (PNDS)
3	Politique nationale de la Citoyenneté et du Civisme (PNCC)
4	Politique cadre de développement de la jeunesse (PCDJ)

N°	Intitulés des politiques du secteur Eau, Environnement, Urbanisme et Domaines de l'Etat
1	Politique Nationale d'Assainissement (PNA)
2	Politique forestière nationale (PFN)
3	Politique Nationale de Protection de l'Environnement (PNPE)
4	Politique Nationale sur les Changements Climatiques (PNCC)
5	Politique Nationale de la Ville (PONAV)
6	Politique Nationale des Zones Humides
7	Politique Nationale de l'Eau
8	Politique sectorielle de développement urbain
9	Politique Nationale de Population
10	Politique nationale d'Aménagement du Territoire (PNAT)

N°	Intitulés des politiques du secteur Equipement, transport et communication
1	Politique Nationale des Transports, des Infrastructures de Transport et du Désenclavement (PNTITD)
2	Politique Nationale de Développement de l'Economie Numérique
3	Politique Nationale de Communication pour le Développement (PNCD)
4	Politique Nationale de l'Information Géographique (PNIG)
5	Eléments de politique aéronautique nationale

N°	Intitulés des politiques/stratégies du secteur justice
1	Politique Nationale des Droits de l'Homme
2	Réforme de la justice, de l'administration pénitentiaire et de l'éducation surveillée au Mali

N°	Intitulés des politiques du secteur Industrie, Commerce, Artisanat, Emploi et Promotion l'Investissement Privé
1	Politique de Développement de l'Artisanat au Mali
2	Politique Nationale de la Formation Professionnelle
3	Politique Nationale de l'Emploi
4	Politique Nationale de la Qualité
5	Politique de Développement Industriel (PDI)
6	Politique Nationale de Développement du Commerce
7	Politique Nationale de Promotion des Investissements au Mali
8	Politique Nationale de Développement de la Microfinance

N°	Intitulés des politiques du secteur mines et énergie
1	Politique Nationale de Développement du Secteur Minier et Pétrolier
2	Politique Énergétique Nationale

N°	Intitulés des politiques du secteur Santé, développement social et promotion de la famille
1	Politique Pharmaceutique Nationale
2	Politique de développement des ressources humaines du secteur sante, développement social et promotion de la famille
3	Politique nationale de sante scolaire
4	Politique nationale de lutte contre le paludisme au Mali
5	Politique nationale de protection sociale
6	Politique nationale d'action humanitaire
7	Politique Nationale de Promotion de l'Economie Sociale et Solidaire
8	Politique Nationale de Solidarité
9	Politique nationale de financement de la santé pour la couverture universelle
10	Politique nationale de promotion et de protection de l'enfant du mali
11	Politique Nationale Genre du Mali
12	Déclaration de politique de lutte contre le VIH/SIDA au Mali
13	Déclaration de politique sectorielle de santé et de population

N°	Intitulés des politiques du secteur Education
1	Politique Nationale de l'Alimentation Scolaire
2	Politique Nationale de scolarisation des filles
3	Politique de formation continue des maîtres de l'enseignement fondamental
4	Politique de formation initiale des maîtres de l'enseignement fondamental
5	Politique d'Education Non Formelle
6	Politique nationale en matière d'éducation spéciale
7	Politique nationale de développement de la petite enfance
8	Politique nationale de l'enseignement secondaire général et technique
9	Politique nationale de l'enseignement technique et de la formation professionnelle
10	Politique nationale de sante A l'école
11	Politique nationale de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique
12	Politique nationale de la science, de la technologie et de l'innovation

N°	Intitulés des politiques du secteur Administration territoriale, fonction publique et sécurité intérieure
1	Document cadre de politique nationale de transparence
2	Document cadre de politique nationale de la gestion axée sur les résultats (GAR) au Mali
3	Document Cadre de Politique Nationale de Décentralisation (DCPND)
4	Politique nationale de prévention et de lutte contre l'extrémisme violent et le terrorisme (PNLEVT)
5	Politique nationale des frontières (PNF)
6	Politique Nationale du Travail

N°	Intitulés des politiques du secteur Coopération et intégration
1	Politique nationale en matière d'Intégration africaine du Mali (PNIAM)
2	Politique nationale de coopération au développement (PNCD)
3	Politique nationale de migration du Mali

N°	Intitulés des politiques du secteur Economie et Finance
1	Politique Nationale de Gestion de l'Aide (PONAGA)
2	Cadre Stratégique pour la Relance Economique et le Développement Durable (CREDD 2019 – 2023)

PANEL 2

LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS
DES ACTEURS COMME LEVIER
D'APPROPRIATION DES OUTILS DU
BUDGET-PROGRAMMES AU MALI :
EXPÉRIENCES DES MINISTÈRES ET DES
ORGANISMES DE FORMATION

NOTE DE PROBLEMATIQUE

Le Mali a basculé en mode budget-programmes à partir de 2018. Depuis cette date, plusieurs outils ont été développés par le Ministère de l'Economie et des Finances et validés avec l'ensemble des acteurs du processus budgétaire (Ministères, Institutions, Autorités Indépendantes), en vue d'assurer l'opérationnalisation de la réforme.

En amont à ce basculement, c'est-à-dire dès 2017, le Ministère de l'Economie et des Finances a élaboré et mis en œuvre une stratégie globale de formation (2017-2019), en vue de rendre disponible un personnel compétent capable de mettre en place et conduire, avec succès, le budget en mode programme. En effet, la formation de tous les acteurs du processus budgétaire est essentielle pour mieux maîtriser les outils d'opérationnalisation du budget programmes, car elle permet notamment :

- une bonne compréhension des principes de base du budget-programmes, y compris la manière dont les ressources sont allouées et gérées ;
- de renforcer la capacité d'adaptation des acteurs dans un environnement en constante évolution, en l'occurrence l'adoption de nouvelles pratiques et de nouveaux outils budgétaires, en vue de maintenir ou d'améliorer davantage la performance budgétaire ;
- de renforcer l'engagement et la motivation des acteurs, à travers une meilleure compréhension des rôles et responsabilités ainsi qu'une bonne collaboration des acteurs dans la gestion du budget ;
- d'améliorer l'efficacité et l'efficience des processus budgétaires, à travers le repérage des possibilités d'économies et d'optimiser ainsi les dépenses publiques.

Pour faciliter l'appropriation les outils d'opérationnalisation du budget-programmes, le Ministère de l'Economie et des Finances, à travers la Direction Générale du Budget, a régulièrement organisé des sessions de formation, aux niveaux central et déconcentré, au profit des acteurs.

Une autoévaluation réalisée en 2020 auprès des acteurs du processus budgétaire dans les ministères et Institutions, a révélé l'intérêt pour les bénéficiaires de sa poursuite. Toutefois, il faut signaler que, malgré les séries de formation données, tous les acteurs ne maîtrisent pas encore suffisamment les outils développés par le Ministère de l'Economie et des Finances. Cela est constaté dans la qualité des documents budgétaires élaborés par les ministères et Institutions (DPPD-PAP, RAP, CAP, Lettre de mission etc.), ce qui a amené la Direction Générale du Budget à poursuivre son appui technique auprès des ministères et institutions pour une amélioration continue de la qualité desdits documents.

Afin de sensibiliser les acteurs du processus budgétaire à s'impliquer davantage dans la formation, pour l'amélioration de la qualité des documents budgétaires, les travaux de la conférence de lancement du processus budgétaire 2026 prévoient de traiter le thème intitulé « **le renforcement de capacités des acteurs comme levier d'appropriation des outils du budget-programmes au Mali : expériences des ministères et des organismes de formation** ». Il s'agira, à travers ce thème de requérir et partager les expériences vécues par les Ministères et certains organismes de formation, dans le cadre de l'appropriation des outils d'opérationnalisation du budget-programmes par les acteurs du processus budgétaire.

Pour ce faire, les interventions des différents panelistes devraient permettre de :

- éclairer les participants sur les efforts consentis au sein des Ministères ou organismes, en vue de promouvoir une bonne appropriation des outils d'opérationnalisation du budget-programmes, à travers la formation ;
- se prononcer sur les forces et faiblesses du dispositif actuel de renforcement de capacités des acteurs ;

- proposer des mesures d'amélioration du dispositif actuel de renforcement de capacités des acteurs du budget-programmes, en vue de garantir une meilleure appropriation des outils développés.

Les lignes qui suivent présentent les principales questions à traiter par les panelistes, afin d'aboutir à un diagnostic et des propositions d'actions partagées.

MODERATEUR :	<p>Le Directeur Général du Budget</p> <p>L'intervention doit porter sur les points suivants : (i) synthèse de la note introductive du thème ; (ii) les efforts consentis par le MEF pour opérationnaliser outils d'opérationnalisation du BP, par la formation (iii) la nécessité pour les acteurs de mettre en pratique les outils développés par la DGB, (iv) les actions en cours et les perspectives, pour une meilleure appropriation des outils par les acteurs du processus budgétaire.</p>
PANELISTES	<p>Le Responsable du programme 1.013 Administration Générale du Ministère de l'Entrepreneuriat National, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle.</p> <p>L'intervention doit porter sur les points suivants : (i) les expériences du MENEFP, en matière de renforcement de capacités des acteurs du département ; (ii) focus sur les forces et les principales faiblesses constatées dans la formation des acteurs budgétaires ; (iii) les pistes d'amélioration et les perspectives pour une meilleure appropriation des outils d'opérationnalisation au sein de son ministère.</p> <p>Le Coordinateur de la Cellule d'Appui à la Réforme des Finances Publiques (CARFIP).</p> <p>L'intervention doit porter sur les points suivants : (i) les expériences de la CARFIP, en matière de renforcement de capacités des acteurs du processus budgétaire ; (ii) focus sur les forces et les principales faiblesses constatées dans la formation des acteurs budgétaires ; (iii) Propositions de pistes d'amélioration et perspectives pour une meilleure appropriation des outils d'opérationnalisation par les acteurs, à travers le renforcement des capacités.</p> <p>Le Directeur Général de l'Ecole Nationale d'Administration (ENA)</p> <p>L'intervention doit porter sur les points suivants : (i) les expériences de l'ENA, en matière de renforcement de capacités des acteurs du processus budgétaire ; (ii) (iii) Les perspectives et les stratégies d'adaptation des formations continue de l'ENA au contexte du budget-programmes</p>

Le Recteur de l'Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB)

L'intervention doit porter sur les points suivants : (i) les expériences d'USSG en matière de formation en budget-programmes ; (ii) les perspectives de collaboration entre l'université et l'administration pour une meilleure adaptation des offres de formation dans le contexte du budget-programmes

Le Directeur des Finances et du Matériel du Ministère des Mines

L'intervention doit porter sur les points suivants : (i) les expériences du ministère, en matière de renforcement de capacités des acteurs du département ; (ii) l'apport des assistances techniques (ODI) dans l'appropriation des outils du budget-programmes ; (iii) les pistes d'amélioration et les perspectives pour une meilleure appropriation des outils d'opérationnalisation au sein de son ministère.

LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS
DES ACTEURS COMME LEVIER
D'APPROPRIATION DES OUTILS DU
BUDGET-PROGRAMMES AU MALI :
EXPÉRIENCES DES MINISTÈRES ET DES
ORGANISMES DE FORMATION

Ahmadou Tijani HAIDARA
Directeur Général du Budget

Note introductive du Directeur Général du Budget

L'appropriation des outils d'opérationnalisation du budget-programmes par les acteurs reste un impératif pour assurer l'efficacité et l'efficience ainsi que la transparence des dépenses publiques. A cet effet, l'adoption et l'utilisation optimale de ces outils par les ministères et les Institutions demeurent un défi majeur.

Pour répondre à ce défi, le Ministère de l'Economie et des Finances, à travers la Direction Générale du Budget, a opté pour le renforcement de capacités ainsi que l'accompagnement permanent des acteurs, en tant que levier d'appropriation des outils développés. En effet, le renforcement de capacités des acteurs constitue un levier indispensable pour l'appropriation d'une réforme, à travers le développement des compétences et la valorisation des cadres et agents chargés d'appliquer lesdits outils.

Pour ce faire, une stratégie globale de formation a été élaborée avec l'implication de l'ensemble des acteurs. Sa mise en œuvre a permis d'offrir, de 2017 à nos jours, des formations continues tout en essayant de répondre aux besoins spécifiques des acteurs.

Aussi, à travers les revues du budget-programmes, la Direction générale du budget a régulièrement constitué et mis à la disposition des ministères, Institutions et Autorités indépendantes des équipes de facilitateurs, afin de faciliter la compréhension, l'utilisation et l'appropriation des concepts et des outils d'opérationnalisation du budget-programmes.

Mais, il est surtout important de noter que le Ministère de l'Economie et des Finances n'est pas le seul responsable de la formation des acteurs budgétaires, dans le cadre de l'appropriation du budget-programmes. En effet, dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie globale de formation, les ministériels sectoriels et certains organismes de formation ont également joué leur partition.

Le présent panel offre l'occasion à ces acteurs institutionnels de partager leurs expériences afin de :

I- identifier les forces et les faiblesses du système ;

II- proposer des pistes d'amélioration efficaces en vue d'assurer la poursuite des formations mieux adaptées aux besoins et gage d'une appropriation des de mise en œuvre du budget-programmes.

L'animation de ce panel sera assurée par d'éminentes personnalités de l'administration malienne. Il s'agit de :

- **Monsieur Drissa GUINDO**, Responsable du programme 1.013 Administration Générale du Ministère de l'Entrepreneuriat National, de l'Emploi et de la Formation, Secrétaire Général dudit ministère ;
- **Monsieur Seydou DJIMDE**, Coordinateur de la Cellule d'Appui à la Réforme des Finances Publiques (CARFIP) ;
- **Pr Balla DIARRA**, Directeur Général de l'Ecole Nationale d'Administration (ENA) ;
- **Dr. Mamadou KOUMARE**, Recteur de l'Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB) ;
- **Monsieur Mohamed SISSOKO**, Directeur des Finances et du Matériel du Ministère des Mines.

EXPÉRIENCE DU MINISTÈRE DE
L'ENTREPRENEURIAT NATIONAL,
DE L'EMPLOI ET DE LA FORMATION
PROFESSIONNELLE

Drissa GUINDO

*Secrétaire Général, Responsable du
Programme 1.013 : Administration Générale*

CONFERENCE DE LANCEMENT DES TRAVAUX DU PROCESSUS BUDGETAIRE 2026

PANEL 2 : Le renforcement des Capacités des acteurs comme Levier d'appropriation des Outils du Budgets-Programme au Mali : Expérience du Ministère de l'Entrepreneuriat National, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle

Présentation de :

Monsieur Drissa GUINDO, Secrétaire General, Responsable du Programme 1.013 : Administration Générale

Bamako, le 12 février 2025

I- INTRODUCTION

Le Mali s'est engagé à la budgétisation axée sur les résultats, ce nouveau mode de gestion budgétaire, amorcé en 2018, entraîne une modification substantielle des procédures de préparation et d'exécution du budget d'État, ainsi que du rôle des acteurs. La démarche de la performance est désormais au cœur de la gestion des finances publiques à travers, notamment, l'opérationnalisation des budgets programmes.

La qualité de la gestion des dépenses publiques, étant en permanence au cœur des préoccupations en matière de gouvernance économique et financière, de nombreuses solutions ont été préconisées notamment le renforcement des capacités des acteurs intervenants sur la chaîne des dépenses.

L'analyse de la mise en œuvre des réformes au niveau du MENEFP permet aujourd'hui de constater des acquis notamment, dans le cadre de l'identification et la production des outils de Budgétisation du renforcement des capacités des nouveaux acteurs de la chaîne de dépenses.

PLAN

- I. Introduction
- II. Les expériences du MENEFP, en matière de renforcement de capacités des acteurs du département
- III. Focus sur les forces et les faiblesses constatées dans la formation des acteurs budgétaires
- IV. Les pistes d'amélioration et les perspectives pour une meilleure appropriation des outils d'opérationnalisation au sein du ministère
- V. Conclusion

II- Les expériences du MENEFP, en matière de renforcement de capacités des acteurs du département

le département de l'Entrepreneuriat national de l'Emploi et de la Formation Professionnelle a entrepris une série de formations de tous les acteurs tant au niveau central, régional et déconcentré. Elle a permis d'identifier les acteurs impliqués dans la préparation, l'exécution et le suivi-évaluation du budget en mode programme et leurs besoins en termes de renforcement de capacités.

II- Les expériences du MENEFP, en matière de renforcement de capacités des acteurs du département

Les thématiques développées lors des différentes sessions portaient sur :

- La Budgétisation Axée sur les Résultats (BAR)/Gestion Axée sur les résultats (GAR) ;
- La préparation et l'exécution du budget en mode programme;
- Le partage et l'appropriation des textes du cadre harmonisé des finances publiques ;
- L'élaboration de termes de référence ;
- La définition des expressions des besoins et des spécifications techniques ;
- La passation de marchés ;
- La programmation et le reporting ;
- L'appropriation des outils de planification et de contrôle interne ;
- Le suivi-évaluation des projets et programmes.

IV- Les pistes d'amélioration et les perspectives pour une meilleure appropriation des outils d'opérationnalisation au sein du département

- poursuivre la formation des acteurs à la culture de gestion axée sur les résultats ;
- produire des manuels de procédures et des guides d'élaboration de référentiels de gestion ;
- poursuivre l'opérationnalisation de nouveaux outils et accompagner les acteurs dans le renseignement des outils existants (la lettre de mission, le plan de travail annuel, le contrat annuel de performance, la charte de gestion, le rapport de suivi trimestriel de la performance et le plan d'engagement) ;
- renforcer le dispositif de suivi-évaluation ;
- respecter les principes du budget-programme en matière de mise à disposition des crédits afin d'encourager les acteurs à s'approprier le budget-programme.

III- Focus sur les forces et les faiblesses constatées dans la formation des acteurs budgétaires

Forces	Faiblesses
Appropriation des concepts de la budgétisation axée sur les résultats	Faible connaissance des finances publiques ; Non maîtrise de leurs rôles dans le processus du budget programme.
L'identification des rôles et responsabilités de chaque acteur dans le processus d'élaboration et d'exécution du budget	Faible implication des acteurs du département dans le processus d'élaboration du Budget
Dissémination des textes relatifs au budget-programme	L'appropriation des textes et des outils par les acteurs n'est pas totale
Exécution des activités conformément à la planification	Difficultés à prioriser les activités
Maîtrise des procédures nationales de base de passation des marchés publics par les acteurs budgétaires	Les acteurs formés pratiquent peu les activités de passation de marchés
Pratique du dialogue de gestion; Amélioration de la définition des objectifs et des indicateurs; Amélioration du processus de collecte des données.	Changement des acteurs dans le cadre du dialogue de gestion Faible prise en compte des plans d'actions des politiques dans la définition des cadres de performance;
Production des rapports d'activités	Insuffisance dans l'élaboration des rapports (suivi périodique)

IV- Les pistes d'amélioration et les perspectives pour une meilleure appropriation des outils d'opérationnalisation au sein de son ministère

- renforcement des capacités des acteurs en matière d'élaboration des PTA ;
- mise à disposition de manuel descriptif du processus d'élaboration du plan d'engagement ;
- Mise en place d'un cadre d'échange entre le Ministère de l'Economie et des Finances et les acteurs sectoriels de la chaîne des dépenses



V- Conclusion

Le renforcement de capacités des acteurs de la chaîne de dépenses doit être continu afin de nous permettre d'avoir des aptitudes et des connaissances pratiques, des techniques de base et des outils pour faciliter la planification, la gestion et le suivi du budget-programmes.



JE VOUS REMERCIE DE VOTRE AIMABLE ATTENTION !

EXPÉRIENCE DU MINISTÈRE DE
L'ENTREPRENEURIAT NATIONAL,
DE L'EMPLOI ET DE LA FORMATION
PROFESSIONNELLE

Mohamed SISSOKO

*Directeur des Finances et du Matériel
du Ministère des Mines*

LE RENFORCEMENT DE CAPACITÉS DES ACTEURS COMME LEVIER D'APPROPRIATION DES OUTILS DU BUDGET-PROGRAMMES AU MALI : EXPÉRIENCE DES MINISTÈRES ET DES ORGANISMES DE FORMATION

1. Les expériences du ministère, en matière de renforcement de capacités des acteurs du département

Le Mali est engagé dans un processus de réforme qui vise à doter l'Etat d'un système de gestion des finances publiques plus performant et conforme aux normes et aux bonnes pratiques internationales. Le passage à une budgétisation par programmes au cœur de cette réforme implique une forte déconcentration des activités de préparation et d'exécution du budget et nécessite donc un renforcement des capacités des ministères sectoriels.

Ainsi au-delà des sessions de formations organisées par la CARFIP, la DGB et le CFD, auxquelles certains acteurs ont participé, des formations continues sur des cas pratiques ont été assurées par les experts durant tout le temps de l'accompagnement ODI (Overseas Development Institute).

Le plus gros du temps a été consacré à la formation basée sur le guide des documents budgétaires élaborés par la Direction Générale du Budget.

A la suite de la sensibilisation des responsables, les personnels de tous les services ont été conviés à diverses formations de base sur la connaissance du budget programme.

Les équipes programmes mises en place afin d'aider les responsables de programme dans l'élaboration des outils du budget programme ont été au centre de ces formations.

Les équipe-programmes sont des groupes techniques de travail où toutes les structures intervenant dans la mise en œuvre d'un programme sont représentées.

L'assistance technique a accompagné chaque équipe programme pour l'implémentation dans le déroulement des travaux budgétaires, pour d'une part leur permettre d'implémenter les processus et d'autre part garantir la production des documents consolidés du ministère dans le temps.

2. L'apport des assistances techniques (ODI) dans l'appropriation des outils du budget-programmes

A travers l'Initiative de Renforcement du Budget (BSI), ODI (Overseas Development Institute) a accompagné le Ministère de l'Economie et des Finances. Dans ce cadre, ODI a été chargé d'apporter une assistance technique à la mise en œuvre de la budgétisation par programme dans deux ministères pilotes, à savoir le Ministère en charge de l'énergie et de l'eau et celui en charge de l'agriculture, chacun des ministères étant suivi par un expert.

L'apport de l'assistance technique ODI a été très bénéfique pour le ministère dans l'appropriation des outils du budget programmes, il a permis :

- l'amélioration de la lettre de mission ;
- l'élaboration de la cartographie des programmes (identification et reformulation des activités);
- le renforcement du dialogue de gestion ;
- l'élaboration de la charte de gestion ;
- l'amélioration du plan de travail annuel et du plan d'engagement ;
- l'amélioration du DPPD-PAP et du RAP.

Il a été procédé à la consolidation des travaux effectués par les différents ministères pilotes afin d'harmoniser l'accompagnement pour chacune des thématiques abordées, d'améliorer la qualité et valider les travaux effectués par les groupes de travail et les équipes programmes avec l'appui des experts d'ODI et de mettre à la disposition de la DGB et de la CARFIP des produits harmonisés.

3. Les pistes d'amélioration et perspectives pour une meilleure appropriation des outils d'opérationnalisation au sein du ministère

L'amélioration continue des capacités des acteurs du budget programme nécessitent :

- la poursuite des activités de formation du personnel impliqué dans le processus d'élaboration des documents budgétaires ;
- le maintien des équipes programmes.

En perspective :

- une plus grande implication des RPROG au management des différents programmes ;
- l'utilisation par le ministère de tous les outils élaborés.

Mohamed SISSOKO
Inspecteur des Finances

LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS
DES ACTEURS COMME LEVIER
D'APPROPRIATION DES OUTILS DU
BUDGET-PROGRAMMES AU MALI :
EXPÉRIENCES DES MINISTÈRES ET DES
ORGANISMES DE FORMATION

Seydou DJIMDE

*Coordonnateur de la Cellule d'Appui
à la Réforme des Finances Publiques*

Créée par la Loi n°06-035 du 3 août 2006, la Cellule d'Appui à la Réforme des Finances Publiques (CARFIP) a pour missions « **d'animer et coordonner les activités se rapportant à la politique de réforme des finances publiques** ». A ce titre, la CARFIP est la véritable cheville ouvrière, au sein du Ministère de l'Economie et des Finances, en matière de la mise en œuvre de la politique de réforme de la gestion des finances publiques au Mali. Ainsi, elle veille à la formation des personnels dans le cadre de la réforme de la gestion des finances publiques.

I - Le contexte de la réforme budgétaro-comptable

A l'instar des autres pays membres de l'UEMOA, la dernière décennie a été marquée au Mali par la transposition des **Directives du cadre harmonisé des finances publiques de l'UEMOA**. Dans ce cadre, le Mali a débuté cette transposition à partir de 2013. Ainsi, la Loi n° 2013-028 du 13 juillet 2013 relative aux Lois de Finances, issue de la transposition de la Directive n°06/2009CM/UEMOA, a consacré la réforme budgétaro-comptable dont l'objectif principal est d'accroître la transparence, l'efficacité, l'efficience et la qualité de l'action des services publics par une mobilisation plus équitable du financement public et par la mise en œuvre d'une gestion budgétaire plus performante. Cette approche se traduit par une mise en avant, d'une part, des moyens liés à l'activité des pouvoirs publics et d'autre part, la justification de la répartition des allocations par rapport à la réalisation d'objectifs définis *ex ante* pour chaque poste de dépense d'où le passage du budget de moyen vers le budget-programmes.

En prélude au basculement du budget en mode programme intervenu en 2018, la Politique Nationale de Gestion Axée sur les Résultats (PN-GAR) a été approuvée suivant le Décret n°2016-0066/P-RM du 15 février 2016. Elle vise à poser les fondements d'une « culture managériale des affaires publiques » dans l'administration publique en vue de parvenir à terme à une « **administration publique performante et redevable des citoyens** ».

La mise en œuvre de cette politique favorisait le contexte d'une mise en œuvre optimale du budget en mode programme. Les implications de l'adoption de la PN-GAR ainsi que le basculement du budget en mode programme se résument à l'adoption de bonnes pratiques reconnues sur le plan international en matière de gestion des finances publiques. Ce qui implique le besoin de renforcer les capacités des acteurs intervenant dans le processus budgétaire.

A cet égard, la CARFIP forte de ses missions a mis en place deux volets de formation à savoir **les formations transversales et les formations spécifiques** dans le cadre de la mise en œuvre des plans de réforme GFP.

II- Les expériences de la CARFIP en matière de renforcement de capacités des acteurs du processus budgétaire.

Les diverses formations qui ont visé le renforcement des capacités des acteurs de la réforme GFP, ont porté sur les deux volets :

- les formations transversales à l'initiative de la CARFIP ;
- les formations spécifiques à l'initiative des structures opérationnelles des plans de réforme en matière de gestion des finances publiques.

Ces formations qui participent au renforcement des capacités des différents acteurs du processus budgétaire, touchent un large éventail de thématiques du domaine de la gestion des finances publiques.

1- Les formations transversales :

Les formations transversales, pilotées par la CARFIP, sont centrées sur les thématiques de la Gestion Axée sur les Résultats et la Budgétisation Axée sur les Résultats (GAR/BAR), de la Comptabilité-Matières, de la Comptabilité générale de l'Etat, du Tableau des Opérations Financières de l'Etat (TOFE) et du Système Intégré de Gestion des Dépenses (SIGD-PRED).

Dans le cadre de la mise en œuvre du PREM 2017-2021, période qui couvre le basculement de la gestion budgétaire en mode programme, la réalisation du volet formations transversales a impliqué en moyenne par an **415 cadres et agents** des services centraux des départements ministériels et des Etablissements Publics.

Pour mettre en œuvre avec efficacité et efficience les formations transversales, la CARFIP a fait le choix de mettre l'accent sur la formation des formateurs internes à l'administration. Pour ce faire, un vivier de formateurs composé des cadres de la CARFIP et de certains services centraux du Ministère de l'Economie et des Finances a été constitué. Formé en GAR/BAR, ce vivier est chargé d'animer toute session de formation portant sur cette thématique.

L'objectif recherché à travers ces sessions de formation en GAR/BAR est d'une part, de former les participants à la démarche GAR et les sensibiliser aux principaux outils stratégiques et opérationnels de la GAR conformément à la PN-GAR et d'autre part, permettre aux participants de connaître et comprendre la philosophie et les principaux concepts qui alimentent la notion de Budget-programmes et mettre à leur disposition les outils opérationnels pour sa mise en œuvre.

S'agissant des autres thématiques transversales (**comptabilité-matières, comptabilité générale de l'Etat, TOFE, SIGD-PRED**), elles sont animées par des cadres compétents dans ces domaines. Les sessions de formation y afférentes tentent de combler le déficit de compétences des praticiens métiers desdits domaines conformément aux textes transposés des directives du cadre harmonisé des finances publiques de l'UEMOA.

2- Les formations spécifiques

Les formations spécifiques sont pilotées au sein même des structures opérationnelles de la mise en œuvre des activités de réforme. Elles répondent à des besoins spécifiques et orientés au seul domaine de compétences d'un service technique opérationnel du Plan de réforme GFP. Dans le cadre de la mise en œuvre du PREM 2017-2021, les capacités de plus de **4 000 agents** ont été renforcées dans divers domaines notamment sur le processus budgétaire bâti sur la budgétisation en mode programme sous la responsabilité de la Direction Générale du Budget. A ce titre, la capacité des acteurs du processus budgétaire a été renforcée sur l'utilisation des outils d'opérationnalisation du budget-programmes.

Par ailleurs, la CARFIP a pris des initiatives pour appuyer des structures dédiées à la formation afin de permettre une meilleure appropriation des concepts et des outils de la gestion des finances publiques par les différents auditeurs. Il s'agit de :

- l'Ecole Nationale d'Administration (ENA) pour la mise en place d'un programme d'accréditation de gestionnaires de programme. Ce programme vise à introduire dans le curricula de l'ENA des modules portant sur le budget-programmes ;
- le Centre de Formation pour le Développement (CFD) à travers le Programme International de Formation en Evaluation du Développement (PIFED). L'objectif de ce programme vise à développer une masse critique de cadres disposant de compétences et de connaissances avérées en matière d'évaluation des interventions publiques telles que les programmes ou politiques publiques ;

- le Centre de Formation des Collectivités Territoriales (CFCT) dans le cadre du renforcement de capacités des élus et agents des collectivités territoriales dans le domaine des finances publiques locales conformément aux dispositions du décret portant régime financier spécifique des Collectivités territoriales.

III- Focus sur les forces et les principales faiblesses constatées dans la formation des acteurs du processus budgétaire

1- Les forces de la formation des acteurs du processus budgétaire

Les atouts majeurs du dispositif de renforcement de capacités des acteurs du processus budgétaire s'articulent autour de l'existence du programme des formations transversales et spécifiques et le nombre assez important de cadres et agents de l'administration bénéficiaires.

Dans cette optique, les actions de formation sont des actions transversales qui impactent l'ensemble des structures bénéficiaires de la réforme GFP. Elles favorisent la crédibilité du programme de la réforme GFP. Les formations initiées et mise en œuvre au niveau des structures techniques sont considérées comme plus pertinentes puisque les besoins sont définis par les structures bénéficiaires. En tant qu'appui et soutien aux efforts d'amélioration de la performance du système GFP, les formations effectuées ont fortement contribué à la sensibilisation des acteurs du processus budgétaire, à l'avènement de l'approche de la gestion axée sur les résultats et de la budgétisation axée sur les résultats (GAR/BAR), ainsi qu'à la diffusion auprès des acteurs des outils y afférents.

2- Les faiblesses de la formation des acteurs du processus budgétaire

Les faiblesses dans la formation des acteurs du processus budgétaire résident principalement :

- en l'absence d'une stratégie de gestion du changement, la réforme budgétaire représente une révolution culturelle et managériale empreinte d'un changement de paradigme à l'intérieur du service public ; il est donc nécessaire d'adapter progressivement les mentalités à cette nouvelle approche de gestion publique ;
- en l'absence de la mise en œuvre du plan d'actions de la Politique Nationale de la Gestion Axée sur les Résultats (PN-GAR) ;
- le caractère horizontal du format de la formation qui implique plusieurs structures avec moins de cadres et agents bénéficiaires de la formation prises individuellement, toute chose qui ne permet pas d'obtenir une masse critique de cadres et d'agents formés dans une structure pour amorcer le changement souhaité en son sein ;
- en l'absence de dispositif systématique de suivi-évaluation des formations réalisées ; il s'avère difficile aujourd'hui après plusieurs années de gestion du budget en mode programme d'apprécier de manière réaliste l'atteinte des objectifs des activités de renforcement de capacités ;
- en l'absence du programme d'accréditation de gestionnaires de programme au niveau de l'ENA.

IV- Pistes d'amélioration et perspectives pour une meilleure appropriation des outils d'opérationnalisation par les acteurs à travers le renforcement des capacités

La gestion budgétaire en mode programme en cours au Mali depuis 2018 est accompagnée d'une évolution des outils à toutes les phases du processus budgétaire. C'est à ce titre que la Direction Générale du Budget a élaboré et mis à disposition des acteurs divers outils de planification, de budgétisation, de pilotage et de suivi-évaluation des programmes budgétaires. L'opérationnalisation et l'appropriation de ces outils par les acteurs du processus budgétaire constituent des défis pour la mise en œuvre efficace du budget-programmes.

Depuis le basculement du budget en mode programme, des actions de renforcement des capacités sur les outils ont été menées à l'intention des acteurs du processus budgétaire afin qu'ils puissent s'en approprier et l'opérationnaliser dans les phases de préparation et d'exécution du budget. Toutefois, il ressort des constats que des difficultés demeurent toujours dans la maîtrise de ces outils par les acteurs intervenant dans le système de gestion des finances publiques.

A cet effet, pour assoir une meilleure appropriation et garantir une opérationnalisation adéquate des outils du budget-programmes, il serait opportun de :

- accélérer la mise en œuvre du Plan d'action de la PN-GAR approuvée par le décret n°2016-066/P-RM du 15 février 2016 ;
- organiser des sessions de formation en conduite du changement à l'intention des acteurs du processus budgétaire ;
- adopter une approche « learning by doing » qui consiste à impliquer les acteurs dans l'élaboration et la mise en œuvre des outils du budget-programmes ;
- adopter une approche de formation fondée sur la verticalité qui consiste à former les acteurs par département ministériel ;
- mettre en place un dispositif de suivi évaluation des activités de renforcement des capacités dans le cadre la mise en œuvre de la réforme budgétaire-comptable ;
- mettre en place un programme de formation certifiante dans le domaine de la réforme GFP pour les hauts cadres de l'administration constituant le vivier de formateurs.

Seydou DJIMDE
Coordinateur de la CARFIP

EXPÉRIENCE DU MINISTÈRE DE
L'ENTREPRENEURIAT NATIONAL,
DE L'EMPLOI ET DE LA FORMATION
PROFESSIONNELLE

Pr. Balla DIARRA

Directeur Général de l'Ecole Nationale d'Administration

COMMUNICATION DE L'ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION (ENA)

Conférence de lancement du processus budgétaire 2026

La création de l'ENA, loi N°06-46 du 05 septembre 2006, a découlé du constat de l'absence d'une politique volontariste et cohérente de formation et de perfectionnement des ressources humaines de niveau conception pour les administrations d'État. Les missions à elle assignées, allaient donc presque de soi :

- La formation initiale des fonctionnaires de la catégorie A pour les administrations de l'État ;
- La formation permanente et le perfectionnement des fonctionnaires des catégories A et B des administrations de l'État ;
- Les études et recherches en sciences administratives, management public, finances publiques, planification et disciplines connexes.

Ces missions de formation et de perfectionnement concernent neuf corps majeurs de l'Administration d'État :

- 1 les Administrateurs civils
- 2 les Conseillers des Affaires étrangères
- 3 les Inspecteurs des Douanes
- 4 les Inspecteurs des Finances
- 5 les Inspecteurs des Impôts
- 6 les Planificateurs
- 7 les Inspecteurs des Services économiques
- 8 les Administrateurs du Travail et de la Sécurité sociale
- 9 les Inspecteurs du Trésor

La réalisation de l'action « mise à la disposition de l'Administration publique des cadres exemplaires et compétents » se déroule, à l'ENA, à travers deux niveaux de formation : la formation initiale et la formation permanente. Ces différentes formations, compte tenu des professions ciblées (cf. supra les neuf corps), vont concerner largement l'enseignement du budget-programme sous tous ses aspects.

Entantqu'outil de planification qui utilise le budget pour assurer la mise en œuvre des programmes, renforçant ainsi les liens entre les ressources allouées en fonction des objectifs et les résultats attendus, et permettant de passer du budget de moyens au budget axé sur les résultats, la formation aubudget-programme seretrouve à plusieurs étapes des cursus des formations initiale et continue de l'ENA.

1- Le budget-programme dans les cursus des formations à l'ENA

L'ENA joue un rôle important dans ma mise en œuvre du budget-programme au Mali à travers ces différentes formations, à savoir :

- Au niveau de la formation initiale, c'est-à-dire le recrutement et la professionnalisation d'élèves fonctionnaires, le budget programme est abordé dès la première année de formation, en tronc commun,

avec le module « introduction à l'étude des finances publiques ». Mais c'est surtout en spécialisations, en deuxième année, que l'enseignement du budget programme se trouve approfondi à travers plusieurs modules y afférents. Cet approfondissement concerne au moins cinq des neuf corps de l'ENA, à savoir les Inspecteurs des Finances, les Inspecteurs des Douanes, les Inspecteurs des Impôts, les Inspecteurs du Trésor et les Inspecteurs des Services économiques.

Les quatre autres corps, à savoir, les Administrateurs civils, les administrateurs du travail et de la sécurité sociale, les Planificateurs et les Conseillers des affaires étrangères, reçoivent également de larges notions de finances publiques. En effet, ils sont, pour la plupart d'entre eux, appelés à utiliser l'outil budget programme soit en tant qu'ordonnateurs, soit en tant qu'experts.

On peut, sans grand risque de se tromper, dire que la formation reçue par les élèves fonctionnaires en la matière est solide et cela pour deux raisons :

- la formation à l'ENA étant une professionnalisation, les enseignements sont dispensés par des professionnels des services des finances du Mali et dont l'expertise dans leurs domaines ne souffre pas de contestation ;
- les élèves fonctionnaires font des stages d'immersion et de qualification dans les services concernés où ils sont encadrés par des maîtres de stage compétents. Le temps cumulé de ces stages couvre six à huit mois sur les vingt et quatre que dure la formation. Les élèves fonctionnaires sont donc largement opérationnels dans leurs domaines respectifs avant même leur prise de fonction définitive.

De 2010, année de lancement de sa formation initiale, à 2022, l'ENA a formé 404 cadres de haut niveau répartis entre les neuf corps. Près de deux-cents autres les rejoindront rapidement dont cent-vingt dès le début del'année 2026.

-Au niveau de la formation continue et du perfectionnement, le budget-programme est abordé à travers les formations sur la Gestion axée sur les résultats (GAR). Au moins deux grandes sessions de formation ont été réalisées dans ce domaine en direction des cadres A des administrations d'État :

- La formation organisée dans le cadre du Projet AFICAM (Appui à la formation initiale et continue des administrateurs maliens)

Organisé en partenariat entre l'ENA du Mali et Sciences Po Bordeaux de France, financé par l'Ambassade de France au Mali, le Projet AFICAM était un ambitieux Projet de formation initiale et continue qui visait à terme la Requalification des fonctionnaires maliens avec aussi l'ambition de rajeunir et féminiser un peu plus l'administration malienne.

L'objectif était de renforcer les capacités des administrateurs maliens en matière de gouvernance. Quatre modules ont ainsi été enseignés, notamment le module « **Administration et management public** » qui avait été organisé autour dela **Gestion axée sur les résultats (GAR) et le pilotage des politiques publiques**.

Au total, 470 fonctionnaires de catégorie A, répartis en quatre groupes, après un test de niveau, ont suivi, sur trois mois, les modules de la formation. A noter que la formation consacrait la moitié du temps en stage d'application où les bénéficiaires devaient appliquer les nouvelles compétences acquises dans leurs services d'origine et rendent compte de cela dans leur intervention en plénière.

La formation AFICAM a eu un écho particulièrement favorable au niveau des bénéficiaires mais aussi des structures qui les avaient inscrits.

- La formation des Responsables de programmes par le CDI

Cette formation a été organisée par le Commissariat au développement institutionnel (CDI) en partenariat avec l'ENA. Elle visait à outiller les Responsables de programmes sur la mise en œuvre du budget programme dans le cadre de l'opérationnalisation de la GAR dans les structures.

Ce programme devait même aboutir à la mise en place d'une accréditation des bénéficiaires à travers une formation plus structurée et certifiante.

Les perspectives en matière de formation permanente sur le budget programme

Le catalogue 2024-2025 de l'École nationale d'administration contient le budget programme comme module de formation transversale important. L'ENA est en train de produire un contenu complet de ce module. En clair, un programme complet, en lien avec les attributions de chaque acteur majeur de la chaîne de mise en œuvre du budget programme sera élaboré. A terme, il s'agira d'aboutir à une certification de cette formation.

Aussi les contenus de toutes ces formations sont régulièrement actualisés et renforcés par des résultats de recherche dans le cadre de la mise à jour du Référentiel des métiers et des compétences des formations de l'ENA. Mais aussi dans le cadre de recherches plus larges en collaboration avec des universitaires et des praticiens de la gestion publique.

2- L'expérience de la mise en œuvre du budget-programme à l'ENA en tant qu'Unité opérationnelle de programme (UOP)

L'ENA est l'une des structures opérationnelles des programmes de la Primature. Comme telle, elle reçoit une subvention budgétaire de l'État et est soumise à tous les principes de gestion budgétaire et compte en vigueur au Mali.

Compte tenu de la position stratégique de ces corps dans la gouvernance administrative et économique du pays, l'ENA est rattachée au Programme 1.004 « Administration générale et contrôle » de la Primature. Dans ce Programme l'ENA contribue à l'atteinte de l'objectif 2 « Assurer les missions de formation, d'études et de recherche de l'ENA » à travers :

- la prise en charge des salaires et accessoires de salaires du personnel et des élèves fonctionnaires de l'ENA ;
- la mise à la disposition de l'Administration publique des cadres exemplaires et compétents ;
- le développement des activités de recherche et valorisation des résultats.

Pour la réalisation de ces missions d'importance, elle est liée à sa tutelle par un Contrat annuel de performance (CAP). Elle produit donc annuellement, à l'instar de tous les UOP, un rapport annuel de performance (RAP) et un projet annuel de performance (PAP) qui traduisent la volonté de l'autorité de tutelle de réorganiser sa relation financière avec l'ENA, dans le cadre de la budgétisation en mode programme, afin d'améliorer la mise en œuvre des politiques publiques (traduites dans les programmes) et l'efficacité de la dépense publique.

Après plusieurs années, le constat global qui ressort est qu'il y a encore nécessité, le moins qu'on puisse dire, de former davantage l'ensemble des acteurs aux outils et méthodes de mise en œuvre du budget programme.

De façon spécifique, nous remarquons que :

- le DPPD, qui s'inscrit dans une pluri-annualité est, dans la pratique ramené à une annualité. En effet, les arbitrages budgétaires annuels, ne tiennent pas compte de la programmation pluriannuelle des Dépenses faite par les structures, les ramenant chaque année à revoir leur PAP. Les budgets des UOP sont quasi régulièrement diminués, les contraignant à s'inscrire dans une annualité ;
- à notre humble avis, pour que la programmation pluriannuelle des Dépenses ait une chance d'être respectée et suivie, les arbitrages budgétaires devraient être faits, entre les structures d'un même programme et leur tutelle, par le Responsable du programme (RPROG). Il doit être plus à même d'attester si le PAP (accompagné de son plan d'action détaillé) d'une structure s'inscrit ou non dans l'atteinte de l'objectif auquel il est rattaché dans le programme. Mais pour cela lui-même doit avoir une solide maîtrise des outils et méthodes du budget programme ;
- le dialogue de gestion doit devenir une réalité. En effet, même si les retentions et les restructurations budgétaires au cours de l'exercice budgétaire sont dues aux réalités économiques du pays, elles devraient faire l'objet de concertations entre la DGB, le RPROG et les UOP ;
- au niveau de la tutelle, une fois la politique nationale définie, les DPPD-PAP gagneraient en plus d'efficacité et d'efficience s'ils tenaient davantage compte des budgets opérationnels de programme (plan d'action) produits par les structures. Et ce travail devrait se faire avant l'arbitrage budgétaire pour permettre au RPROG de négocier efficacement avec la Direction générale du budget ou tout moins soutenir utilement les structures de son programme lors de l'arbitrage budgétaire.

En conclusion, le budget-programme est une approche de gestion des finances publiques qui met l'accent sur les résultats et la performance. Nous pensons qu'il y a encore nécessité, et pour plusieurs années voire continuellement, de former l'ensemble des acteurs et notamment les Responsables de programmes et les gestionnaires publics sur les outils, principes et méthodes du budget programme. Il nous paraît également nécessaire que la Direction générale du budget aille davantage vers la mise en œuvre complète du budget programme, en faisant notamment du dialogue de gestion une réalité au quotidien.

Bamako, le 11 février 2025

Pr Balla DIARRA
Directeur Général

EXPÉRIENCE DU MINISTÈRE DE
L'ENTREPRENEURIAT NATIONAL,
DE L'EMPLOI ET DE LA FORMATION
PROFESSIONNELLE

Dr. Mamadou KOUMARE

*Recteur de l'Université des Sciences Sociales
et de Gestion de Bamako*

LES EXPERIENCES DE LA FACULTE DES SCIENCES ÉCONOMIQUES ET DE GESTION (FSEG) DE L'UNIVERSITE DES SCIENCES SOCIALES ET DE GESTION DE BAMAKO (USSGB) EN MATIERE DE FORMATION EN BUDGET PROGRAMME

INTRODUCTION

Dans un contexte de mondialisation croissante de l'enseignement supérieur, la réforme Licence-Master-Doctorat (LMD) s'impose progressivement aux États francophones d'Afrique de l'Ouest. Afin de moderniser leurs systèmes éducatifs et d'harmoniser les formations universitaires, le Mali et le Réseau pour l'Excellence de l'Enseignement Supérieur en Afrique de l'Ouest (REESAO) ont décidé de généraliser la mise en œuvre de cette réforme au sein de l'espace UEMOA (Union Économique et Monétaire Ouest-Africaine).

Cette transition a profondément transformé les universités maliennes en favorisant des méthodes pédagogiques plus interactives, une évaluation continue des apprentissages et une ouverture accrue aux partenariats internationaux. C'est dans cette dynamique que l'Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB), à travers la Faculté des Sciences Économiques et de Gestion (FSEG), a initié la création d'une licence professionnelle en finances publiques et administration ainsi qu'un master en finances publiques. Ces formations, conçues selon les exigences du système LMD, visent à répondre aux réalités de l'administration publique malienne et aux évolutions de l'économie sous-régionale et mondiale.

Parallèlement, le Mali, comme plusieurs pays de la sous-région, a longtemps fonctionné avec un budget de moyens, où les dépenses publiques étaient allouées par catégorie (salaires, équipements, etc.), sans lien direct avec des objectifs de performance. Ce modèle de gestion a révélé de nombreuses limites, notamment un manque de visibilité sur l'impact réel des dépenses et une responsabilisation insuffisante des gestionnaires publics. Pour pallier ces insuffisances, l'UEMOA, à travers sa directive n°06/2009/CM/UEMOA, a imposé à ses États membres l'adoption du budget programme, un outil visant à renforcer l'efficacité et la transparence des finances publiques.

Face à ces mutations, il est impératif que les universités adaptent leurs formations pour accompagner la transition vers une gestion budgétaire axée sur la performance. L'USSGB, à travers la FSEG, ne pouvait rester en marge de cette évolution et a ainsi intégré des modules spécifiques sur le budget programme dans ses cursus en finances publiques.

Cette communication se propose d'examiner comment l'introduction de ces modules peut contribuer à renforcer les compétences des futurs professionnels de la gestion des finances publiques, en les préparant à relever les défis de l'efficacité budgétaire et de la transparence financière.

I. LA RÉFORME LICENCE-MASTER-DOCTORAT (LMD) EN AFRIQUE DE L'OUEST

1.1. Contexte et objectifs de la réforme LMD

La réforme Licence-Master-Doctorat (LMD) a été adoptée par de nombreux pays d'Afrique de l'Ouest afin d'harmoniser les systèmes d'enseignement supérieur et de les aligner sur les standards internationaux. Inspirée du modèle européen issu du processus de Bologne, elle vise plusieurs objectifs :

- ✓ Assurer la comparabilité et la reconnaissance des diplômes au niveau régional et international ;
- ✓ Améliorer la qualité de la formation universitaire en mettant l'accent sur les compétences pratiques et professionnelles ;
- ✓ Renforcer l'employabilité des diplômés grâce à une meilleure adéquation entre l'enseignement et les exigences du marché du travail ;
- ✓ Encourager la mobilité des étudiants et des enseignants à travers un cadre académique structuré et standardisé.

1.2. Mise en œuvre de la réforme en Afrique de l'Ouest

Les pays de l'Union Économique et Monétaire Ouest-Africaine (UEMOA) ont adopté le système LMD progressivement à partir des années 2000. Toutefois, la mise en œuvre a varié selon les pays en fonction des infrastructures universitaires, des politiques éducatives et des ressources disponibles.

Au Mali, la réforme a été introduite pour moderniser l'enseignement supérieur et pallier certaines faiblesses du système traditionnel, notamment :

- L'absence d'une approche pédagogique centrée sur l'étudiant ;
- La faible professionnalisation des filières universitaires ;
- La difficulté d'insertion des diplômés sur le marché du travail.

Grâce au système LMD, plusieurs innovations ont été mises en place :

- **Une évaluation continue** : les étudiants sont évalués à travers des devoirs, des présentations et des travaux de recherche tout au long de l'année, réduisant ainsi la pression des examens finaux ;
- **Une modularisation des enseignements** : les cours sont organisés en unités d'enseignement capitalisables, permettant aux étudiants de construire progressivement leur parcours ;
- **Un renforcement des stages et des formations professionnalisantes** : la réforme favorise des cursus qui intègrent des stages et des projets en entreprise.

II. EXPÉRIENCES DE L'UNIVERSITÉ DES SCIENCES SOCIALES ET DE GESTION DE BAMAKO (USSGB) EN MATIERE DE FORMATION EN BUDGET PROGRAMME

La réforme à l'Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB), en particulier à travers la Faculté des Sciences Économiques et de Gestion (FSEG), marque une avancée significative dans l'adaptation de l'enseignement supérieur aux besoins socio-économiques du Mali. Elle vise à rendre les formations plus professionnalisantes et à renforcer les compétences des étudiants pour une meilleure employabilité. Les innovations suivantes ont été apportées en matière de renforcement des capacités des étudiants et auditeurs sur l'approche budget-programme.

2.1. Création d'une licence professionnelle en finances publiques et administration

Ce programme a été conçu pour répondre à la demande croissante de professionnels qualifiés dans la gestion des finances publiques et l'administration des collectivités territoriales. Ses principaux objectifs incluent :

- **L'acquisition de compétences pratiques** : les étudiants sont formés aux outils modernes de gestion financière, de comptabilité publique et de fiscalité.
- **Une meilleure compréhension du fonctionnement des administrations publiques** : le programme inclut des cours sur l'organisation des finances publiques, la gestion des marchés publics et les politiques budgétaires.
- **Des stages et des collaborations avec des institutions** : afin d'assurer une immersion professionnelle, des stages obligatoires sont prévus au sein des administrations publiques, des collectivités territoriales et des institutions financières.

2.2. Lancement d'un master en finances publiques

Face aux défis économiques et budgétaires du pays, la mise en place d'un master en finances publiques vise à former des cadres spécialisés capables de piloter les réformes économiques et budgétaires. Ce master se distingue par :

- **Un approfondissement des compétences en gestion financière** : les étudiants sont formés à l'élaboration, l'exécution et l'évaluation des budgets publics, ainsi qu'aux techniques de contrôle financier et d'audit.
- **Un accent sur la fiscalité et les politiques économiques** : la formation couvre des thématiques comme la fiscalité nationale et internationale, l'économie du secteur public et les politiques de financement du développement.
- **Des opportunités de recherche et d'expertise** : les étudiants ont la possibilité de mener des recherches sur des problématiques actuelles liées à la gestion publique, contribuant ainsi à l'amélioration des pratiques en matière de gouvernance économique et financière.

Grâce à ces nouvelles formations, l'USSGB joue un rôle clé dans l'amélioration des compétences des futurs cadres du pays. À long terme, ces initiatives devraient :

- ❖ Réduire le déficit en experts en gestion publique au Mali ;
- ❖ Renforcer la transparence et l'efficacité des finances publiques ;
- ❖ Favoriser une meilleure gouvernance économique au sein des institutions publiques et privées.

En somme, ces réformes s'inscrivent dans une dynamique de modernisation et de professionnalisation de l'enseignement supérieur, contribuant ainsi au développement du pays.

2.3. L'intégration des modules sur le budget programme dans les formations universitaires

Face aux mutations profondes de la gestion des finances publiques et à l'adoption croissante du budget programme comme outil de performance et de transparence, l'Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB) et la Faculté des Sciences Économiques et de Gestion (FSEG) ont mis en place une réforme pédagogique ambitieuse. Cette initiative vise à intégrer des modules spécifiques sur le budget programme dans les cursus en finances publiques, permettant ainsi aux étudiants de développer les compétences nécessaires pour répondre aux nouvelles exigences de la gestion budgétaire.

2.3.1. Principaux axes de l'intégration

Les principaux axes de cette intégration sont :

a. Acquisition des concepts fondamentaux :

- Introduction aux principes de la budgétisation par programme et aux différentes approches de gestion axées sur les résultats ;
- Compréhension du cadre de performance, incluant la planification stratégique et la mise en place d'indicateurs de suivi et d'évaluation ;
- Analyse des normes internationales et des recommandations des institutions régionales (UEMOA, CEDEAO, FMI, Banque Mondiale).

b. Analyse de cas pratiques :

- ✓ Étude comparative des budgets programmes adoptés par différents États membres de l'UEMOA ;
- ✓ Identification des bonnes pratiques en matière de programmation budgétaire et des principaux défis rencontrés dans leur mise en œuvre ;
- ✓ Analyse critique des dispositifs d'évaluation et de contrôle budgétaire pour une meilleure appropriation des mécanismes d'efficacité et de redevabilité.

c. Développement des compétences analytiques et stratégiques :

- ❖ Maîtrise des outils de gestion budgétaire, notamment la programmation des dépenses, l'évaluation de l'efficacité et l'optimisation des ressources ;
- ❖ Capacité à réaliser des analyses financières approfondies et à formuler des recommandations stratégiques pour une gestion budgétaire efficace ;
- ❖ Apprentissage des logiciels et plateformes de gestion budgétaire utilisés dans les administrations publiques.

L'intégration des modules dans les formations de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de l'Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako constitue une avancée majeure pour le renforcement des capacités des futurs cadres de l'administration publique malienne et de la sous-région. Elle permet aux étudiants d'acquérir une expertise pointue en gestion budgétaire et d'être mieux préparés aux réalités du secteur public.

De plus, cette initiative contribue à renforcer la capacité institutionnelle du Mali en matière de gestion des finances publiques. En formant des professionnels qualifiés, elle favorise une gouvernance budgétaire plus efficace, basée sur la performance et la transparence.

Enfin, la mise en place de ces enseignements ouvre la voie à de nouvelles collaborations avec des organismes internationaux et des centres de recherche, favorisant ainsi une amélioration continue des pratiques budgétaires et une adaptation constante aux évolutions de la gestion publique moderne.

III. PERSPECTIVES DE COLLABORATION ENTRE L'USSGB ET L'ADMINISTRATION POUR UNE ADAPTION DES OFFRES DE FORMATION

3.1. Défis

- **L'insertion professionnelle des diplômés** : bien que les formations soient professionnalisantes, le marché du travail reste saturé et offre peu d'opportunités, notamment dans le secteur public.

3.2. Perspectives

Elles se fondent sur une approche professionnalisante et immersive.

- Établissement de partenariats avec des institutions publiques, telles que les ministères des finances, la Cour des comptes et les agences de planification budgétaire ;
- Renforcement de l'intervention des cadres des services des finances publiques dans la l'élaboration des offres de formation ;
- Renforcement de l'intervention des cadres des services des finances publiques dans la l'enseignement des modules de formations et dans l'encadrement des mémoires ;
- Mise en place de stages académiques et de projets appliqués permettant aux étudiants de se familiariser avec les réalités du terrain ;

- Organisation de conférences et de formations avec des experts nationaux et internationaux en finances publiques ;
- **Le développement de l'enseignement à distance et des formations hybrides** pour pallier les contraintes d'accès à l'enseignement supérieur.

CONCLUSION

La transition vers un budget programme représente un levier stratégique majeur pour améliorer l'efficacité, la transparence et la redevabilité dans la gestion des finances publiques au Mali. En abandonnant une logique de gestion basée sur les moyens pour adopter une approche axée sur la performance et les résultats, cette réforme vise à optimiser l'allocation des ressources, améliorer le pilotage des politiques publiques et renforcer la confiance des citoyens ainsi que celle des partenaires techniques et financiers.

L'approche programmatique permet une meilleure visibilité sur les objectifs poursuivis par l'État, en mettant en place des indicateurs de performance clairs qui facilitent l'évaluation des actions menées. De plus, en rendant les gestionnaires responsables des résultats obtenus, elle favorise une culture de responsabilité et d'efficacité au sein de l'administration publique. Cette transformation contribue également à améliorer la prévisibilité budgétaire et à renforcer la discipline financière, ce qui est essentiel pour garantir une utilisation optimale des fonds publics.

Toutefois, le succès de cette réforme repose sur plusieurs conditions essentielles. Une mise en œuvre rigoureuse est indispensable, appuyée par des mécanismes de contrôle et d'évaluation performants pour assurer la transparence et la fiabilité des données budgétaires. Un suivi renforcé doit être mis en place afin d'identifier les éventuels écarts entre les prévisions et l'exécution budgétaire, et ainsi ajuster les politiques publiques en conséquence.

Par ailleurs, la formation des gestionnaires budgétaires constitue un pilier central de cette réforme. Le passage à une gestion axée sur la performance exige une montée en compétence significative des cadres de l'administration publique, qui doivent maîtriser non seulement les nouveaux outils de planification et d'exécution budgétaire, mais aussi les techniques d'évaluation des résultats. Des programmes de formation continue, des sessions de renforcement des capacités et des accompagnements spécifiques devront être mis en place pour assurer une appropriation progressive et efficace des nouvelles pratiques. De plus, l'intégration de ces nouvelles compétences dans les curricula des universités, grandes écoles et instituts de formation permettra de préparer les futurs gestionnaires aux exigences de cette approche budgétaire modernisée.

En outre, une appropriation effective de cette réforme par l'ensemble des acteurs concernés – aussi bien au sein de l'administration que parmi les élus, la société civile et les partenaires financiers – est indispensable pour en maximiser les bénéfices. Cette dynamique participative renforcera la légitimité et l'adhésion à la réforme, tout en favorisant une gouvernance plus inclusive et responsable.

En définitive, la mise en place d'un budget programme au Mali constitue une avancée décisive vers une gestion publique plus moderne, efficiente et transparente. Elle ouvre la voie à une administration plus performante et mieux à même de répondre aux attentes des citoyens, tout en consolidant la stabilité macroéconomique et en améliorant la qualité des services publics. Toutefois, sa réussite nécessitera un engagement politique fort, une coordination efficace des acteurs impliqués et une adaptation continue aux défis rencontrés tout au long du processus de mise en œuvre.

Bamako, le 11 février 2025

Le Recteur,

Dr Mamadou KOUMARE

Maître de Conférences

ANNEXES

DISCOURS ET TERMES DE
RÉFÉRENCE DE LA CONFÉRENCE



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



ALLOCUTION

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

CEREMONIE D'OUVERTURE

**Conférence de lancement des travaux
du processus budgétaire 2026**

Date : jeudi 27 février 2025 à 9h00

Lieu : Hôtel Granada (ex-Amitié de Bamako)



FEVRIER 2025

- Monsieur le Président de la Commission des Finances, de l'Économie, du Plan, de la Promotion du Secteur Privé et des Industries du Conseil National de 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 Conseil National du Patronat du Mali ;
- 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 Opérations de la Banque Mondiale pour le Mali ;
- Messieurs les Coordinateurs du Groupe de Dialogue Économie, Finances, Développement du Secteur Privé et de la Statistique (UNFPA/BAD) ;
- Mesdames et Messieurs les Ambassadeurs et Chefs de Mission de Coopération Bilatérale et Multilatérale ;
- Mesdames et Messieurs les Responsables de Programmes des Départements Ministériels, des Institutions et des Autorités Administratives Indépendantes ;
- Mesdames et Messieurs les Responsables des Administrations Centrales ;
- Mesdames et Messieurs les responsables des Services Techniques du Ministère de l'Économie 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 cordiale bienvenue à cette importante rencontre annuelle consacrée au processus budgétaire 2026 et vous remercier vivement pour avoir répondu massivement à notre invitation.

Aussi, Permettez-moi de saisir cette occasion pour vous souhaiter une bonne et heureuse année 2025, avec mes meilleurs souhaits pour un Mali sécurisé et prospère.

Comme à l'accoutumé, il me paraît essentiel de vous faire part, de l'évolution récente de l'économie du Pays, mais aussi de nos attentes par rapport aux thèmes importants qui feront l'objet d'échanges.

Mesdames et Messieurs,

En dépit des effets négatifs des différentes crises qui secouent le monde entier et ses circuits économiques et commerciaux, le contexte macro-économique au plan national qui prévaut à l'élaboration du budget 2026 est plutôt rassurant et se caractérise par une nette amélioration de la situation sécuritaire et socio-politique avec comme toile de fond, la montée en puissance des Forces Armées Maliennes (FAMA) qui assurent correctement leur mission régaliennne de protection des personnes et de leurs biens sur toute l'étendue du territoire national tout en continuant à traquer les groupes terroristes et neutraliser leurs principaux leaders.

Le taux de croissance réelle du PIB estimée à 5,0% en 2024 devrait s'accélérer pour atteindre 5,9% et 6,1% respectivement en 2025 et 2026.

L'inflation qui demeure maîtrisée devrait se situer en dessous de la norme communautaire de 3% grâce à une politique monétaire prudente de la Banque Centrale combinée 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 2024, la mobilisation des recettes fiscales ressort très satisfaisante avec un taux de pression fiscale qui se situe à 15,6% du PIB contre une prévision de 14,8%.

L'exécution des dépenses a été contenue dans la limite des dépenses prévues, soit 24,4% du PIB contre une prévision de 25,6%. Le niveau du déficit budgétaire est ressorti à 2,6% du PIB nettement meilleur que la prévision de 4,4%. Ces résultats ont été obtenus grâce aux recettes exceptionnelles collectées à la faveur de l'audit du secteur minier.

S'agissant des échanges avec le reste du monde, le Mali devrait enregistrer un excédent de 152 milliards dans sa balance des paiements en 2024 après un déficit de 555 milliards en 2023. Cette amélioration est principalement due aux investissements dans le secteur minier, notamment l'installation de sites de production de lithium, ainsi qu'aux paiements reçus du secteur aurifère. De plus, la baisse des prix des importations, en particulier des produits énergétiques (carburants) et alimentaires, ainsi que la hausse des prix de l'or, malgré une production minière en baisse, ont contribué à cette dynamique positive.

En ce qui concerne l'année budgétaire 2025 qui démarre sous de bons auspices, le gouvernement maintiendra les efforts pour l'amélioration de l'exécution du budget à travers le double objectif d'intensification de la mobilisation des ressources intérieures et de rationalisation des dépenses de l'administration.

Mesdames et Messieurs

Les travaux du processus budgétaire 2026 s'ouvrent dans un contexte nouveau, notamment, avec l'adoption des documents « **Mali kura jɛtaasira ka bɛn san 2063 ma** » et de sa Stratégie nationale pour l'Emergence et le Développement durable 2024-2033. **Mali kura jɛtaasira ka bɛn san 2063 ma** est une initiative ambitieuse et inclusive visant à transformer le Mali en un pays émergent dès 2033. Sa mise en œuvre se décline en quatre phases décennales dont la première concerne la Stratégie nationale pour l'Emergence et le Développement durable 2024-2033.

Cette Stratégie nationale vise à renforcer et prolonger l'agenda des réformes structurelles contenues dans le Cadre Stratégique de la Refondation de l'Etat 2023-2031, pour la consolidation des fondements de la stabilité macroéconomique et installer l'économie sur une trajectoire de croissance forte, inclusive, durable de 10% en moyenne par an. Elle est bâtie autour de 05 Axes stratégiques, 13 objectifs globaux et 38 objectifs spécifiques dont la mise en œuvre permettra d'atteindre son objectif général « la Refondation de l'Etat et la transformation structurelle de l'économie ».

Aussi, les perspectives macroéconomiques du Pays incitent à la mise en œuvre d'une politique budgétaire responsable en dépit d'un regain de la croissance du PIB réel depuis quelques années. A cet effet, la politique budgétaire vise un objectif de déficit budgétaire prévisionnelle de 3,0% du PIB en 2026 contre 3,5% attendu en 2025, permettant un alignement sur la norme communautaire de l'UEMOA sans toutefois remettre en cause les acquis en matière de défense et de sécurité ainsi que l'amélioration des infrastructures socioéconomiques de base pour de meilleures conditions de vie des populations.

Mesdames et Messieurs.

Comme vous le savez, la gestion budgétaire au Mali a basculé en mode budget-programmes en 2018 conformément à la loi n°2013-028 du 11 juillet 2013, modifiée, relative aux lois de finances. Après quelques années d'application, le Ministère de l'Économie et des Finances a jugé utile de conduire une étude relative à l'évaluation de la mise en œuvre du budget en mode programme afin de tirer les leçons et d'apporter les corrections nécessaires. Les travaux de ladite étude ont démarré en novembre 2024 et devront aboutir à un rapport définitif d'ici deux mois.

D'ores et déjà, vous avez certainement noté des avancées, succès et bonnes pratiques en matière de budget-programmes, mais également et sans doute, quelques défis qu'il convient de relever

ensemble. Quelques-uns de ces défis ont d'ailleurs été, à juste titre, choisis comme thème de panel pour être débattus durant la journée.

Ainsi, la présente conférence abordera deux thèmes importants pour le processus budgétaire 2026, à savoir :

- le renforcement des capacités des acteurs comme levier d'appropriation des outils du Budget-Programmes au Mali : Expériences des ministères sectoriels et organismes de formation ;
- la gestion des baux administratifs : Difficultés et perspectives.

Outre ces deux thèmes, la conférence se penchera également sur :

- les orientations de la politique budgétaire de 2025 et le cadrage budgétaire 2026 ;
- le projet de calendrier de la préparation du budget 2026 ;
- les résultats et recommandations de l'étude relative à l'analyse de la cohérence des politiques publiques réalisée en 2022.

▪ **Mesdames et Messieurs.**

La composition des panelistes qui reflète la diversité des acteurs permettra, j'en suis sûr, d'éclairer le public sur les principales problématiques posées à travers les thèmes proposés.

Aussi, je voudrais vous inviter à examiner avec une attention particulière les meilleures approches pour assurer une meilleure prise en charge de ces problématiques.

Mesdames et Messieurs.

Avant de terminer mes propos, permettez-moi de remercier l'ensemble des Partenaires Techniques et Financiers qui nous accompagnent dans la mise en œuvre de notre politique budgétaire en général et la réforme des finances publiques en particulier.

En vous exhortant à des débats francs et constructifs, je souhaite plein succès à vos travaux et déclare ouverte la conférence sur le processus budgétaire 2026.

Je vous remercie de votre attention.



Cérémonie d'ouverture de la Conférence de lancement des travaux du processus budgétaire 2026

Discours de :

SIE TIOYE, A. M., Economiste pays de la BAD pour le Mali,

Co-Coordinateur du Groupe de dialogue Economie-Finances, Développement du Secteur Privé et Statistique (ECOSTAT)

Bamako, le 27 février 2025

1

Monsieur le Ministre de l'Économie et des Finances,

- ✓ **Monsieur le Directeur Général du Budget,**
- ✓ **Mesdames et Messieurs les Directeurs des services centraux et régionaux,**
- ✓ **Mesdames et Messieurs les Représentants des Collectivités,**
- ✓ **Mesdames et Messieurs les Responsables des Programmes,**
- ✓ **Mesdames et Messieurs les Gouverneurs,**
- ✓ **Mesdames et Messieurs les Ordonnateurs Principaux Délégués,**
- ✓ **Mesdames et Messieurs les Représentants du Conseil National de Transition (CNT),**
- ✓ **Mesdames et Messieurs les Représentants des Partenaires techniques et financiers du Mali,**
- ✓ **Mesdames et Messieurs les Représentants du Secteur privé,**
- ✓ **Mesdames et Messieurs les Représentants de la Société civile,**
- ✓ **Chers invités,**
- ✓ **Mesdames et Messieurs.**

1. Permettez-moi, tout d'abord, au nom des Partenaires Techniques et Financiers (PTF) du Groupe de Dialogue Economie, Finances, Développement du Secteur Privé et Statistique (GD - ECOSTAT), dont le leadership est assuré par le Fonds des Nations Unies pour la Population (UNFPA) et la Banque Africaine de Développement (BAD), d'exprimer mes remerciements et toute ma gratitude à M. le Ministre de l'Économie et des Finances (MEF), ainsi qu'au Directeur General du Budget pour

2

l'organisation de la conférence de lancement des travaux du processus budgétaire 2026, sous votre leadership Monsieur le Ministre.

2. Ce rendez-vous majeur, organisé chaque année, est un cadre de dialogue inclusif et participatif entre le Gouvernement et ses partenaires. Il permet de débattre des problématiques liées à la mise en œuvre du budget-programmes et de tirer les bonnes leçons des années passées. C'est dans cette perspective que ladite conférence, s'inscrit dans le cadre de l'amélioration de la performance, de la transparence et de la redevabilité dans la gestion des finances publiques, plus spécifiquement la gestion de la phase transitoire de la mise en œuvre de la réforme du budget-programmes au Mali.

Distingués invités, Mesdames et Messieurs,

3. La présente conférence de lancement des travaux du processus budgétaire 2026 intervient dans un contexte marqué par de multiples défis auxquels l'État a dû faire face, notamment les conséquences toujours persistantes des crises et chocs endogènes et exogènes que traverse le Mali (notamment la crise sécuritaire, la guerre en Ukraine, les catastrophes naturelles, inondations).
4. Dans un tel contexte aux multiples contraintes, **une rationalisation de la gestion des finances publiques s'avère fondamentale**, en vue d'apporter des solutions efficaces aux multiples défis que connaît le pays.

5. Je me réjouis ainsi de constater que malgré ces défis multiples et grâce aux efforts combinés de l'État du Mali et de ses partenaires, l'économie malienne connaît un regain d'espoir avec une prévision de croissance de 5,5% en 2025, contre 5,1% attendu en fin 2024. Cette prévision de croissance devrait être soutenue par la volonté et l'engagement du Gouvernement de Transition, d'améliorer le climat des affaires, notamment en soutenant l'investissement privé dans les domaines agro-industriel (aménagement de périmètres agricoles et sylvopastoraux) et de l'extraction minière ; et d'assurer une situation sécuritaire stable permettant une réorientation des dépenses publiques vers les investissements productifs, notamment dans les secteurs de l'énergie et des infrastructures socioéconomiques de base (routes, éducation, santé) etc. Le taux d'inflation moyen devrait rester stable en 2025 à 2,5% comme en 2024. Les recettes fiscales nettes augmenteraient d'environ 1,4 points de pourcentage en 2025 pour se situer à 16,2% du PIB contre 14,8% dans la loi de Finances rectifiée de 2024. En ce qui concerne les dépenses budgétaires, elles augmenteraient pour atteindre 21,1% du PIB en 2025 contre 20,6% dans la loi de Finances rectifiée de 2024. Le déficit budgétaire (dons inclus) est prévu à 3,5% en 2025 contre 4,4% dans la loi de Finances rectifiée de 2024, soit une diminution de 0,9 point de pourcentage. Par ailleurs, l'encours de la dette publique rapporté au PIB est projeté à 50,6% en 2025, contre 51,6% attendu en fin 2024.

Monsieur le Ministre, chers invités,

6. Comme vous le savez, les partenaires techniques et financiers du Mali ne sont pas restés en marge de l'appui à ces efforts de développement dans ce contexte difficile, en poursuivant et en intensifiant leur soutien aux populations maliennes confrontées aux effets multiformes des crises actuelles à travers l'Etat. Plus précisément, les partenaires au développement ont poursuivi leurs appuis techniques et financiers à l'État dans le cadre de la réforme des finances publiques, et de l'investissement dans les secteurs de développement prioritaires notamment l'agriculture, les infrastructures, l'environnement, le capital humain (éducation, formation, santé) y compris dans les zones de crise humanitaire. C'est dire combien les partenaires au développement du Mali se tiennent aux côtés du Peuple malien à travers l'État, **afin de relever ensemble les défis multiformes** de développement du pays, conformément aux priorités nationales.

Monsieur le Ministre, distingués invités,

7. Le développement d'un pays passe par la **nécessité de mettre les droits humains fondamentaux au cœur des priorités, selon le principe de ne laisser personne de côté**. Dans cette optique, tout en étant conscients des priorités actuelles, notamment en matière de sécurité, nous encourageons le Gouvernement à tenir compte dans le processus budgétaire des secteurs leviers, des résultats et analyses des données récentes du RGHP5, afin de mieux cibler les postes de

dépenses et de mieux orienter les politiques de développement au Mali jusqu'au niveau déconcentré. Une refondation des structures et services financiers du niveau national au niveau décentralisé selon les principes d'ordonnements et d'exécutions des finances publiques est primordiale pour une gestion vertueuse des finances publiques.

8. En lien avec la vision Mali 2063 et la Stratégie Nationale pour l'Emergence et le Développement Durable (SNEDD, 2024-2033), le budget de l'État devrait créer les conditions nécessaires pour l'accélération de la transformation structurelle à travers les secteurs leviers, en mettant un accent particulier sur l'éducation, la santé, et l'emploi des jeunes et des femmes. Les Partenaires Techniques et Financiers attendent avec intérêt le document de la SNEDD pour accorder leurs planifications avec les orientations du Mali et engager des dialogues avec les départements sectoriels sur les éventuelles contributions.

9. Nous encourageons aussi le Gouvernement à poursuivre et à intensifier ses efforts de soutien à l'économie, notamment au secteur informel et au monde rural où vivent plus de 70% de la population malienne. Le Groupe de dialogue encourage également l'État du Mali à accélérer la mise en œuvre des réformes majeures dans le domaine de la gestion des finances publiques et de la promotion du secteur privé, tout en renforçant efficacement la mobilisation interne des ressources budgétaires. Le Groupe de dialogue encourage également l'État du Mali à accélérer la

mise en œuvre des réformes économiques et financières par l'adoption de cadre formel de référence, et bien d'autres réformes majeures dans le domaine de la gestion des finances publiques et de la promotion du secteur privé, tout en renforçant efficacement la mobilisation interne des ressources budgétaires.

10. Sans nul doute, le budget de l'État devrait tenir compte des composantes transversales du développement, notamment la promotion de l'inclusion sociale, du genre, et poursuivre la création des lignes budgétaires en vue davantage d'efforts vers l'atteinte des Objectifs du développement Durable (ODD) au Mali. Je me réjouis déjà de constater une augmentation des dépenses sociales en 2025 par rapport à 2024.

Monsieur le Ministre, Mesdames et Messieurs,

11. Pour terminer, je voudrais souligner encore une fois que les partenaires techniques et financiers **sont des acteurs majeurs au développement du Mali**. Je profite ainsi de cette occasion pour réaffirmer l'engagement constant du GD ECOSTAT et des autres partenaires aux côtés du Gouvernement du Mali à le soutenir dans tous ses efforts de développement inclusif et équitable.
12. En ce qui concerne le GD ECOSTAT, je puis vous assurer de notre engagement total, à apporter notre contribution, en poursuivant le dialogue politique sur l'amélioration du cadrage macroéconomique et des réformes en matière de bonne gouvernance, de gestion des finances

publiques, et d'utilisation des statistiques fiables et de qualité, afin de mieux orienter les politiques de développement au Mali.

13. Je souhaite plein succès aux travaux qui vont être développés lors de cette conférence à travers les deux (2) éminents panels programmés, et vous encourage à des échanges francs et fructueux pour la prise en compte des priorités de développement du Mali, en vue d'améliorer le bien-être de la population malienne.
14. Je vous remercie pour votre aimable attention.

TERMES DE RÉFÉRENCE DE LA CONFÉRENCE DE LANCEMENT DES TRAVAUX DU PROCESSUS BUDGÉTAIRE 2026

Janvier 2025

I. CONTEXTE ET JUSTIFICATION :

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 la performance et la transparence dans la gestion des finances publiques. Cette démarche de performance a été institutionnalisée à travers entre autres : i) l'adoption d'une Politique Nationale de la Gestion Axée sur les Résultats (PNGAR) et ii) la transposition dans la législation nationale, de certaines Directives l'UEMOA, dont celle relative aux lois de finances et au code de transparence dans la 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. D'où le basculement de la gestion budgétaire en mode programme en 2018. L'un des principes clés liés à la réussite de cette nouvelle façon de faire est le dialogue de gestion.

Ainsi, dans le souci d'impliquer tous les acteurs dans le processus budgétaire, le Ministère de l'Économie et des Finances, à travers la Direction générale du Budget, organise chaque année une conférence qui consacre le lancement du processus budgétaire. C'est un forum qui revêt un caractère participatif au cours duquel des problématiques relatives à la gestion des finances publiques sont débattues, afin de trouver des pistes de solutions. Dans cette dynamique, et à l'instar des années précédentes, la conférence de lancement du processus budgétaire au titre de l'exercice 2026 sera organisée en tirant les leçons et en capitalisant les acquis de l'expérience.

A cet effet, il s'agira, d'organiser un dialogue entre les différents acteurs du processus budgétaire qui intègre une démarche, à la fois, inclusive, consultative et pédagogique. Elle s'inscrit dans le contexte de renforcement des capacités opérationnelles des acteurs, d'appropriation et d'intensification de l'opérationnalisation des outils de la mise en œuvre du budget-programmes.

Les présents Termes de Référence visent, en effet, à circonscrire les modalités pratiques de la tenue de la conférence de lancement du processus budgétaire 2026.

II. OBJECTIFS :

2.1. Objectif général

La conférence vise, d'une part, à lancer le processus d'élaboration du projet de loi de finances au titre de l'année 2026 tout en faisant un regard rétrospectif sur les exercices budgétaires écoulés et d'autre part, échanger avec les acteurs sur les acquis, les contraintes, les difficultés, les défis et les perspectives dans la mise en œuvre de la gestion budgétaire en mode programme.

2.2. Objectifs spécifiques

Spécifiquement, il s'agira :

- ❖ d'analyser la trajectoire de la réforme budgétaire depuis le basculement du Mali en mode budget-programmes ;

- ❖ d'analyser les acquis, les contraintes, les difficultés, les défis et les perspectives depuis le basculement en mode budget-programmes ;
- ❖ de proposer des mesures appropriées pour la consolidation des acquis, pour circonscrire les contraintes, les difficultés et pour enfin dégager les perspectives à court et moyen termes.

III. RESULTATS ATTENDUS :

- ❖ la trajectoire de la réforme budgétaire depuis le basculement du Mali en mode budget-programmes est analysée ;
- ❖ les acquis, les contraintes, les difficultés, les défis et les perspectives depuis le basculement en mode budget-programmes sont analysés ;
- ❖ des mesures appropriées pour la consolidation des acquis, pour la circonscription des contraintes et des difficultés sont proposées et les perspectives à court et moyen termes sont déterminées.

IV. ORGANISATION DE LA CONFERENCE :

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 mode programme.

V. THEMES DES PANELS :

Deux panels seront organisés durant la conférence sur les thèmes suivants :

1. La gestion des baux administratifs : Difficultés et perspectives ;
2. Le renforcement des capacités des acteurs comme levier d'appropriation des outils du Budget-Programmes au Mali : Expériences des ministères sectoriels et organismes de formation.

Par ailleurs, il sera également présenté au cours de la conférence, les résultats et recommandations de l'étude relative à l'analyse de la cohérence des politiques publiques. Ladite étude a été réalisée en 2022 par le Centre d'Etudes et de Renforcement des Capacités d'Analyse et de Plaidoyer (CERCAP).

En marge des débats sur les thèmes de panels et des résultats de l'étude susmentionnée, il sera aussi exposé :

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

VI. PANELISTES :

❖ **Panel 1** «La gestion des baux administratifs : Difficultés et perspectives»

- **Modérateur : Le Directeur National du Contrôle Financier**
- **Les panelistes sont :**
 1. le Directeur Général de l'Administration des Biens de l'Etat ;
 2. le Directeur National de l'Urbanisme et de l'Habitat ;
 3. le Directeur des Finances et du Matériel du Ministère de la Sécurité et de la Protection Civile ;
 4. le Directeur des Finances et du Matériel du Ministère de la Santé et du Développement Social ;
 5. le Directeur Régional du Budget de Mopti.

❖ **Panel 2** « Le renforcement des capacités des acteurs comme levier d'appropriation des outils du Budget-Programmes au Mali : Expériences des ministères sectoriels et organismes de formation».

- **Modérateur** : le Directeur Général du Budget

- **Les panelistes sont :**

1. le Responsable du programme 1.013 du Ministère de l'Emploi, de l'Entrepreneuriat National et de la Formation ;
2. le Coordonnateur de la Cellule d'Appui à la Réforme des Finances Publiques ;
3. le Directeur des Finances et du Matériel du Ministère des Mines ;
4. le Directeur Général de l'Ecole Nationale d'Administration ;
5. le Recteur de l'Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako.

VII. 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 Programme; (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; (iv) les représentants du Conseil National de la Transition ; (v) les représentants de la Société Civile ; (vi) les représentants du secteur privé ; (vii) les Partenaires au développement ; (viii) les Responsables des Établissements Publics et ceux des Autorités Administratives Indépendantes ; (xv) les chefs des services centraux du Ministère de l'Économie et des Finances.

VIII. DATE ET LIEU DE LA CONFERENCE

La conférence aura lieu le **jeudi 27 février 2025** à l'Hôtel Granada (ex-Amitié de Bamako) à partir de **09heures**.

IX. FINANCEMENT

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

Bamako, le 23 janvier 2025.



Direction Générale du Budget