



# CONFÉRENCE DE LANCEMENT DU PROCESSUS BUDGÉTAIRE 2025



**JEUDI 22 FÉVRIER 2024**

à partir de 09H00 à l'hôtel GRANADA (ex AMITIÉ)

**CONFÉRENCE DE LANCEMENT  
DU PROCESSUS BUDGÉTAIRE  
2025**

*Jeudi 22 février 2024*

# PROGRAMME DE LA CONFÉRENCE SUR LE LANCEMENT DES TRAVAUX DU PROCESSUS BUDGÉTAIRE 2025

JEUDI 22 FÉVRIER 2024 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
10H15 - 11H10	<b>Premier panel : Vision Mali 2063 et élaboration de la stratégie nationale de développement à moyen terme du Mali : Enjeux et implications pour les politiques publiques</b>
	<b>MODERATEUR :</b> <i>M. Diakaridia DEMBELE, Conseiller Technique au Ministère de l'Économie et des Finances</i>
	<b>PANELISTES :</b> <i>M. Mahamadou Zibo MAIGA, Président du Comité technique de pilotage du processus d'élaboration de la vision 2063</i>
	<i>M. Bamoussa KONE, Directeur National de la Planification du Développement</i>
	<i>M. Mossadeck BALLY, Président du Conseil National du Patronat du Mali (CNPM) ou son représentant</i>
11H10 - 11H45	<i>M. Lassana GUINDO, Conseiller Technique au Ministère des Mines</i>
	<i>M. Mohamed DIALLO, Consultant spécialiste en prospective et planification</i>
11H45 - 12H30	Questions-Réponses sur le thème du Panel et Synthèse du Modérateur
	<b>Second panel : La mercuriale des prix : Elaboration, mise à jour et utilisation dans le processus d'exécution et de contrôle du budget de l'Etat</b>
11H45 - 12H30	<b>MODERATEUR :</b> <i>M. Soïbou MARIKO, Directeur Général des Marchés Publics et des Délégations de Service Public</i>
	<b>PANELISTES :</b> <i>Dr. Arouna SOUGANE, Directeur Général de l'Institut National de la Statistique</i>
	<i>M. Joel TOGO, Directeur National du Contrôle Financier</i>
	<i>M. Samba Alhamdou BABY, Vérificateur Général ou son représentant</i>
	<i>M. Mohamed Moulaye TRAORE, Directeur des Finances et du Matériel du Ministère de l'Agriculture</i>

# CONFÉRENCE DE LANCEMENT DU PROCESSUS BUDGÉTAIRE 2025

12H30 - 13H00	Questions-Réponses sur le thème du Panel et Synthèse du Modérateur
13H00 - 14H30	Suspension de la séance pour la Pause déjeuner
14H30 - 15H15	<b>Troisième panel : Dialogue de gestion et Opérationnalisation des outils de pilotage (CAP, Lettre de Mission, Charte de Gestion ministérielle, Plan d'Engagement) du budget-programmes : Expériences et bonnes pratiques au sein des ministères et institutions</b>
	<b>MODERATEUR :</b> <i>M. Diakaridia DEMBELE, Conseiller Technique du Ministre de l'Économie et des Finances en charge des Finances Publiques</i>
	<b>PANELISTES :</b> <i>M. Ahmadou Tijani HAIDARA, Directeur Général du Budget</i>
	<i>M. Mohamed SISSOKO, Directeur des Finances et du Matériel du Ministère des Mines</i>
	<i>M. Alamouta DAGNOKO, Directeur National de l'Action Culturelle, Responsable de programme 2.049, Promotion de la Création Artistique et Littéraire</i>
	<i>M. Moussa Ben Issak DIALLO, Directeur Général de l'Agence de Développement Rural de la Vallée du Fleuve Sénégal</i>
15H15 - 15H45	Questions-Réponses sur le thème du Panel et Synthèse du Modérateur
15h45 - 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

Vision Mali 2063 et élaboration de la stratégie nationale de développement à moyen terme du Mali : Enjeux et implications pour les politiques publiques : ..... p.19

### PANEL 2

La mercuriale des prix : Elaboration, mise à jour et utilisation dans le processus d'exécution et de contrôle du budget de l'Etat : .... p.63

### PANEL 3

Dialogue de gestion et Opérationnalisation des outils de pilotage (CAP, Lettre de Mission, Charte de Gestion ministérielle, Plan d'Engagement) du budget-programmes : Expériences et bonnes pratiques au sein des ministères et institutions : ..... p.89

## PRÉSENTATION

# ÉTAT DES FINANCES PUBLIQUES AU MALI

**Ahmadou Tijani HAÏDARA**  
*Directeur général du Budget*

2024

## CONTEXTE

ETAT DES FINANCES PUBLIQUES AU MALI

2024

## CONTEXTE (2/2)

ETAT DES FINANCES PUBLIQUES AU MALI

SUR LE PLAN ECONOMIQUE

- Persistance des effets de la crise en Ukraine ;
- Niveau élevé de l'inflation au niveau mondial malgré une tendance à la baisse ;
- Hausse du taux directeur et resserrement du financement sur le marché financier régional ;
- Appuis budgétaires extérieurs moins prépondérants ;
- Financement des dépenses budgétaires principalement sur ressources nationales ;
- Résilience de l'économie malienne aux différents chocs.

2024

## CONTEXTE (1/2)

SUR LE PLAN POLITIQUE ET SOCIAL

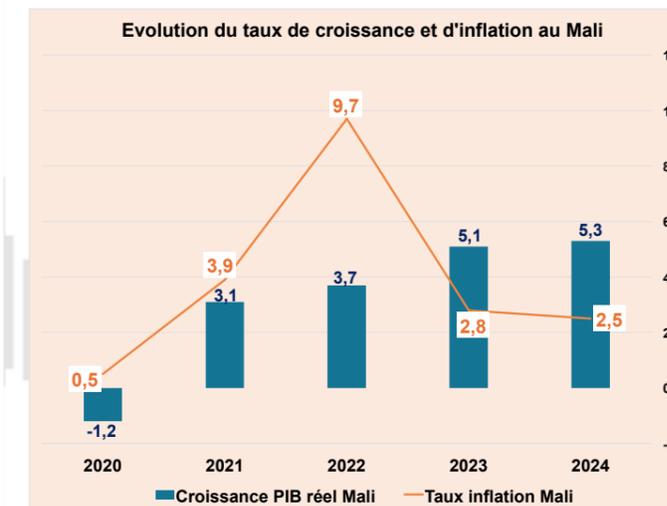
- Création de l'Alliance des Etats du Sahel (AES) ;
- Sortie de la Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) ;
- Persistance des crises politiques et institutionnelles dans la sous-région ;
- Fin de la mise en œuvre de l'Accord pour la paix et la réconciliation (APR) et ouverture du processus du dialogue inter malien ;
- 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 du Plan d'Actions Prioritaires du Gouvernement de Transition (PAPGT 2022-2024) ;
- Elaboration de la Vision Mali 2063 assortie d'une stratégie de développement à moyen terme ;
- Poursuite de la lutte contre l'insécurité et le terrorisme sur toute l'étendue du territoire national ;
- Montée en puissance de l'Armée marquée par la reprise de la ville de Kidal par les FAMAs.

ETAT DES FINANCES PUBLIQUES AU MALI

2024

## CADRE MACRO ÉCONOMIQUE

ETAT DES FINANCES PUBLIQUES AU MALI



Source : INSTAT

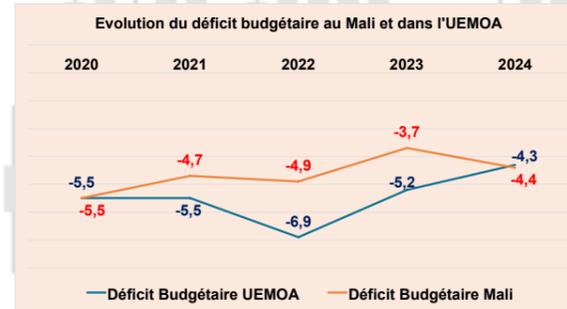
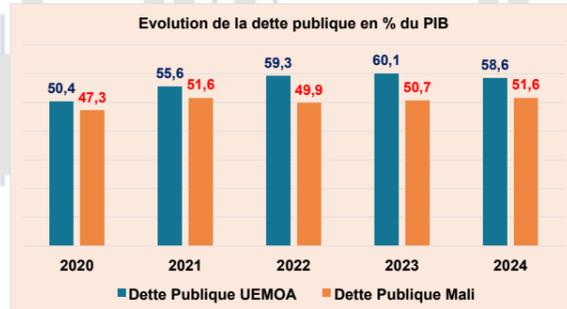
- Depuis la reprise en 2021, le taux de croissance reste sur une dynamique ascendante en passant de 3,1% en 2021 à 5,3% attendu en 2024 ;
- Sur la même période, les efforts des Autorités monétaires combinés à ceux du Gouvernement devront permettre de contenir la pression inflationniste qui devrait revenir sous la norme communautaire de 3%

2024

## DEFIS MULTIPLES SUR LE PLAN BUDGÉTAIRE

- Le niveau d'endettement du Mali a été maîtrisé ces cinq dernières années avec un taux qui est passé de 47,3% du PIB en 2020 à 51,6% en 2024 ;
- Ce taux reste en deçà de la norme communautaire de l'UEMOA de 70% du PIB.

- Le déficit budgétaire reste maîtrisé au regard du contexte avec des réalisations inférieures aux prévisions ;
- Le déficit budgétaire de 2023 est ressorti à 3,7% par rapport à une prévision de 4,9% ;
- La prévision pour 2024 est de 4,4% du PIB.



Sources: PER octobre 2023 ; DPBE 2024-2026

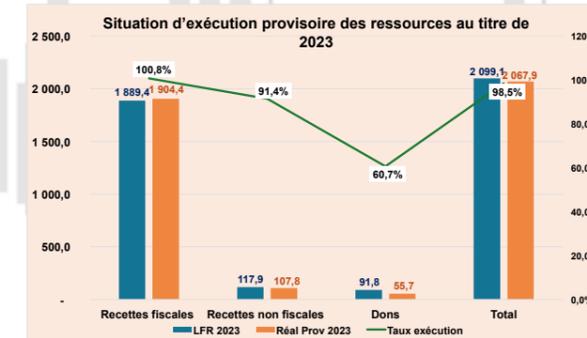
ETAT DES FINANCES PUBLIQUES AU MALI

2024

## SITUATION D'EXECUTION PROVISOIRE DU BUDGET 2023

## Au titre des recettes et dons

- 2 067,9 milliards de CFA mobilisés contre une prévision de 2 099,1 milliards de CFA dans le budget rectificatif 2023, soit un taux de mobilisation de 98,5% ;
- Le taux de pression fiscale ressort à 14,7% en 2023 contre une prévision de 14,6%.

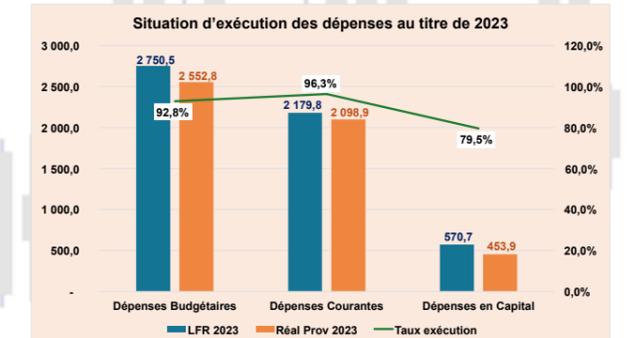


Source: TOFE provisoire au 31/12/2023

ETAT DES FINANCES PUBLIQUES AU MALI

## Au titre des dépenses

- 2 552,8 milliards de CFA en réalisation contre une prévision de 2 750,5 milliards de CFA dans le budget rectificatif 2023 soit un taux d'exécution de 92,8% ;
- Il ressort un déficit budgétaire de 3,7% en 2023 contre une prévision de 4,9%.



2024

## SITUATION D'EXECUTION PROVISOIRE DU BUDGET 2023

ETAT DES FINANCES PUBLIQUES AU MALI

2024

## ORIENTATIONS DE LA POLITIQUE BUDGÉTAIRE 2024

ETAT DES FINANCES PUBLIQUES AU MALI

2024

## OBJECTIFS ET ORIENTATIONS DE LA POLITIQUE BUDGÉTAIRE 2024

Pour l'exercice 2024, la politique budgétaire vise à :

- Améliorer la gestion des finances publiques ;
- Soutenir la croissance économique ;
- Maîtriser le déficit budgétaire et garantir la soutenabilité de la dette publique.

ETAT DES FINANCES PUBLIQUES AU MALI

2024

## Points saillants des dépenses budgétaires

Les dépenses du Gouvernement s'inscrivent dans le cadre de la poursuite de la mise en œuvre du Cadre stratégique de la refondation de l'Etat

Opérationnalisation des réformes institutionnelles

Renforcement de la défense et de la sécurité

Renforcement du système judiciaire

Prise en charge des nouveaux services publics

Amélioration de la déconcentration et de la décentralisation budgétaire

Prise en charge des dépenses sociales et de développement prioritaires

ETAT DES FINANCES PUBLIQUES AU MALI

2024

## OBJECTIFS ET ORIENTATIONS DE LA POLITIQUE BUDGÉTAIRE 2024

## AU TITRE DES RECETTES

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

- l'imposition du commerce électronique, à travers la soumission à la TVA des prestations de services effectuées sur les plateformes de commerce électronique étrangères ou locales, ainsi que les commissions perçues par les opérateurs de ces plateformes à l'occasion de la réalisation des prestations ;
- l'introduction de la facture normalisée ;
- la poursuite du déploiement de la téléprocédure (Télédéclaration, télépaiement, E-quitus etc.) ;
- la poursuite des réformes pour l'amélioration de l'efficacité de l'administration fiscale et des douanes avec comme objectif l'augmentation durable des recettes de l'Etat et la promotion du civisme fiscal.

## AU TITRE DES DÉPENSES

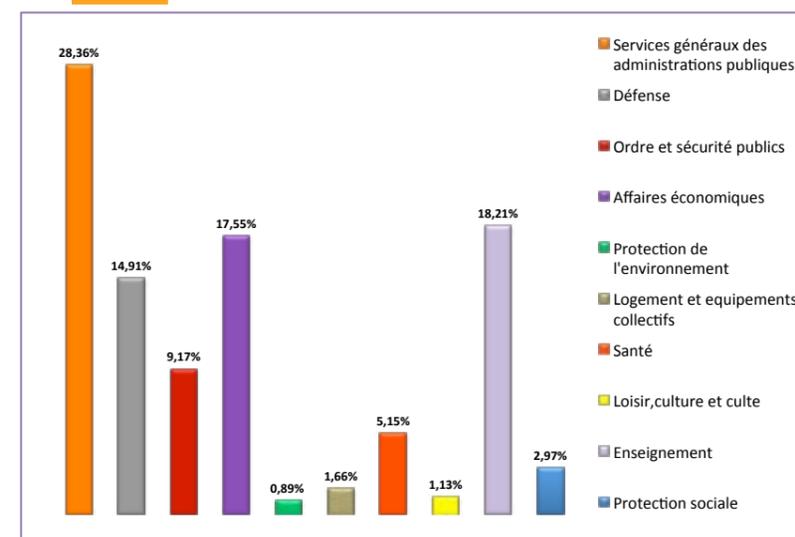
En matière de dépenses, les actions visant à améliorer l'efficacité de la dépense publique seront poursuivies à travers :

- la maîtrise de la masse salariale par la création des conditions d'une trêve durable au niveau du front social grâce à l'élaboration et la mise en œuvre d'un pacte de stabilité sociale et de croissance ;
- l'amélioration de la qualité de la programmation des dépenses en opérationnalisant le plan d'engagement pour une exécution fluide du budget d'Etat ;
- le renforcement du processus de sélection et de mise en œuvre des projets d'investissement, notamment en s'appuyant sur les recommandations de l'évaluation de la gestion des investissements publics /PIMA (Public Investment Management Assessment) ;
- l'amélioration des processus de prévision et d'exécution budgétaire par le renforcement de l'analyse des risques budgétaires.

ETAT DES FINANCES PUBLIQUES AU MALI

2024

## Répartition par fonction des dépenses du budget 2024 (en %)



Source : Loi de finances 2024

ETAT DES FINANCES PUBLIQUES AU MALI

En termes d'allocations, on retient essentiellement que :

- La part de la fonction « services généraux des administrations publiques » représente 28,36% ;
- La part consacrée aux dépenses sécuritaires composée des fonctions « Défense » et « Ordre et sécurité » représente 24,08% ;
- La part consacrée à l'économie et aux infrastructures composée des fonctions « Affaires économiques » et « Logement et équipements collectifs » représente 20,76% ;
- La part consacrée aux dépenses sociales composée des fonctions « Enseignement », « Santé » et « Protection sociale » représente 26,33%.

2024

## IV CADRAGE BUDGETAIRE 2025

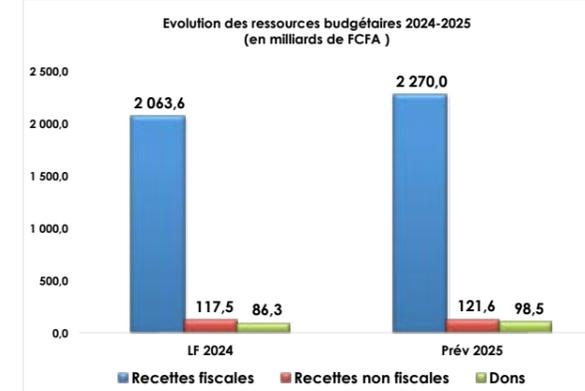


ETAT DES FINANCES PUBLIQUES AU MALI

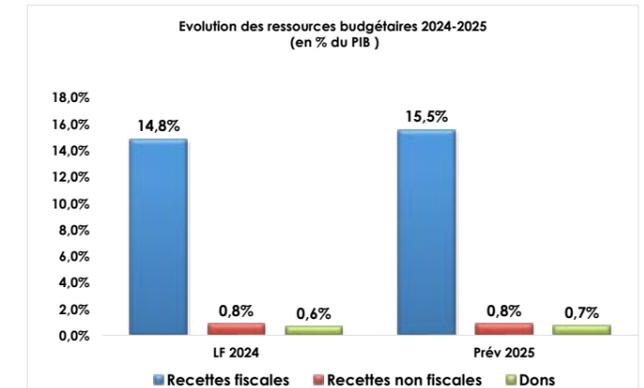
2024

## CADRAGE BUDGÉTAIRE 2025

Les recettes fiscales représentent la part la plus importante avec 2 270,0 milliards de FCFA ou 15,5% du PIB en 2025 contre 2 063,6 milliards de FCFA ou 14,8% du PIB en 2024.



Source: Cadrage DGB



Les recettes non fiscales et les dons représentent une part marginale avec respectivement des taux de 0,8% et 0,7% du PIB en 2025 contre 0,8% et 0,6% du PIB en 2024.

ETAT DES FINANCES PUBLIQUES AU MALI

2024

## CADRAGE BUDGÉTAIRE 2025

### LES HYPOTHESES DU CADRAGE BUDGETAIRE 2025

RUBRIQUES	2024	2025
PIB nominal (en milliard de francs)	13 978,6	14 667,5
Croissance (PIB réel)	5,3%	5,1%
Inflation(moyenne)	2,5%	2,5%

Les secteurs qui tirent la croissance économique entre 2024 et 2025 sont :

- Le secteur Primaire, boosté essentiellement par les branches « Agriculture vivrière », « Elevage et chasse » et « Agriculture d'exportation ».
- Le secteur tertiaire, essentiellement soutenu par les branches « Commerce », « Activité d'administration publique » et « Transport et communication ».

Sources: DNP-CPM, INSTAT

ETAT DES FINANCES PUBLIQUES AU MALI

2024

## CADRAGE BUDGÉTAIRE 2025

### EVOLUTION DES DEPENSES 2024-2025 (EN MILLIARDS DE FCFA)

RUBRIQUES	LF 2024		Prévision 2025	
	en valeur	en % PIB	en valeur	en % PIB
Dépenses courantes	2 193,8	15,7%	2 289,1	15,6%
dont Personnel	1 055,0	7,55%	1 126,8	7,68%
Masse salariale en % des RF	51,1%		49,6%	
Dépenses en capital	686,1	4,91%	753,7	5,14%
dont financement intérieur	513,6	3,67%	557,7	3,80%

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.

Sources: Cadrage DGB

ETAT DES FINANCES PUBLIQUES AU MALI

2024

## V RISQUES BUDGETAIRES



ETAT DES FINANCES PUBLIQUES AU MALI

19

2024

## VI CALENDRIER DU PROCESSUS BUDGETAIRE 2025



ETAT DES FINANCES PUBLIQUES AU MALI

2024

## RISQUES BUDGETAIRES

Les prévisions budgétaires à moyen terme 2024-2025 sont tributaires de facteurs de risques et d'incertitudes qui pourraient compromettre leur bonne réalisation. Les principaux risques budgétaires susceptibles de détériorer le déficit ainsi que la situation de l'endettement peuvent se résumer entre autres à :

- la volatilité du prix des matières premières notamment les hydrocarbures ;
- la vulnérabilité financière de certaines entreprises publiques et des Organismes de Sécurité Sociale.

Toutefois, le gouvernement surveille ces risques notamment à travers leur analyse et la mise en œuvre des mesures de mitigation ; d'où l'élaboration d'une annexe budgétaire consacrée au sujet.

ETAT DES FINANCES PUBLIQUES AU MALI

2024

## CALENDRIER DU PROCESSUS BUDGÉTAIRE 2025

ACTIVITES	PERIODE											
	JANV	FEV	MARS	AVRIL	MAI	JUIN	JUIL	AOUT	SEPT	OCT	NOV	DEC
Revue du Budget-programmes 2023 et production du RAP y afférent												
Elaboration et Adoption du DPBEP 2025-2027												
Proposition des orientations et des objectifs budgétaires pour 2025 au Premier ministre (Lettre d'orientation)												
Notification des directives et des enveloppes budgétaires pour 2025 et des projections pour 2026 et 2027 (Lettre circulaire).												
Elaboration des DPPD-PAP 2025-2027 et avant-projet de budget 2025												
Sélection des nouveaux projets et programmes à inscrire au PTI 2025-2027 et au BSI 2025												
Evaluation de la masse salariale pour 2025 (Lettre circulaire; édition des états nominatifs et pointage)												
Arbitrage technique des dépenses du budget ordinaire												
Arbitrage technique des dépenses sur BSI 2025 et des projections pour le PTI 2025-2027												
Compte rendu des arbitrages techniques au Ministre de l'Economie et des Finances (production et transmission des rapports)												
Organisation du Débat d'Orientation Budgétaire												
Proposition et arbitrage des objectifs des ressources budgétaires par services												
Actualisation des DPPD-PAP 2025-2027 sur la base des crédits arbitrés et leur transmission à la DGB												
Arbitrage ministériel des dépenses sur le budget ordinaire et le BSI pour 2025												
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 par le Conseil de Cabinet du Premier ministre												
Approbation du projet de loi de finances par le Conseil des Ministres.												
Transmission du projet du budget au Parlement												
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

VISION MALI 2063 ET ÉLABORATION  
DE LA STRATÉGIE NATIONALE DE  
DÉVELOPPEMENT À MOYEN TERME  
DU MALI : ENJEUX ET IMPLICATIONS  
POUR LES POLITIQUES PUBLIQUES

---

## Note Introductive

Dans le but d'assurer les conditions d'un développement durable et inclusif, de réduction significative de la pauvreté et des inégalités, le Mali a mis en œuvre entre 2002 et 2023, des politiques et programmes intégrés à travers des documents de stratégies nationales. Il s'agit principalement du :

- Cadre stratégique de lutte contre la pauvreté-CSLP (2002-2006) ;
- Cadre stratégique pour la Croissance et la réduction de la pauvreté-CSCRP 1ère génération (2007-2011) et 2ème génération (2012-2017) ;
- Cadre Stratégique pour la relance économique et le développement durable-CREDD 1ère génération (2016-2018) et 2ème génération (2019-2023).

Ces générations de documents stratégiques reposent, d'une part, sur les visions contenues respectivement dans les Etudes Nationales Prospectives Mali 2025 et 2040 initialement envisagée, et d'autre part, sont alignés sur les Objectifs de Développement Durable et les ambitions de l'« Agenda 2063 » de l'Union Africaine.

Après plus de deux décennies de mise en œuvre de ces stratégies de développement, les résultats s'avèrent mitigés en raison du fait que les documents de CSLP, CSCRP et CREDD ne prennent pas suffisamment en compte les potentialités et les spécificités régionales. Il faut donc les revisiter autour d'un nombre restreint et prioritaire de secteurs, focalisés autour des possibilités et des spécificités économiques régionales.

Avec la stabilisation du pays et les réformes politiques et institutionnelles entamées pour améliorer l'efficacité des politiques publiques, la Transition politique en cours suscite aujourd'hui beaucoup d'espoir et est très largement soutenue par les maliens qui veulent prendre en main leur destin.

Ainsi, conformément aux recommandations des Assises Nationales de la Refondation (ANR), les Autorités de la Transition ont décidé d'inscrire le processus de développement dans un cadre programmatique de long terme avec l'élaboration d'une nouvelle vision dénommée « Vision Mali 2063 ».

Une telle étude, en engageant une réflexion sur les futurs possibles pour le Mali et sur la formulation d'une vision du développement, offrira (i) une occasion de prendre en compte les réflexions menées lors des assises de la refondation dans la définition de l'avenir désiré par les maliens et (ii) une opportunité d'approfondir cette refondation par la formulation d'une vision du développement susceptible d'entraîner l'adhésion de l'ensemble de la Nation malienne dans sa diversité.

Cette nouvelle vision tracera un chemin du développement avec l'identification de toutes les ressources potentielles sur tout le territoire notamment les besoins en infrastructures, afin de lever toutes les contraintes qui freinent la croissance économique avec des politiques publiques innovantes qui valoriseront les contributions des différents territoires.

La réalisation de cette vision se fera progressivement sur les quarante années à venir à travers des stratégies de mise en œuvre qui seront séquencées sur quatre (04) périodes décennales (2024-2033, 2034-2043, 2044-2053, 2054-2063), dont la première décennie correspondra à la période de mise en œuvre du Cadre Stratégique de la Refondation de l'Etat. Chaque décennie est assortie d'objectifs globaux et spécifiques.

Dans cette perspective, les différents Documents Stratégiques de développement à moyen terme qui succéderont le CREDD (2019-2023), permettront avec une approche multisectorielle de lever les contraintes transversales afin d'augmenter la capacité productive et la productivité, attirer davantage d'investisseurs et rendre la croissance plus inclusive.

La définition d'une Vision assortie d'une stratégie de développement à moyen terme, devant conduire à un taux de croissance moyen du PIB d'au moins 10% durant les 30 prochaines années tels que recommandé par les ANR, présente nécessairement des enjeux et des implications pour les politiques publiques. Dès lors, il devient important d'en discuter les enjeux, les choix stratégiques ainsi que leurs implications sur la mise en œuvre des politiques publiques de développement. C'est à ce titre que les travaux de la conférence de lancement du processus budgétaire 2025 prévoient de traiter le thème intitulé « Vision Mali 2063 et élaboration de la stratégie nationale de développement à moyen terme du Mali : Enjeux et implications pour les politiques publiques ».

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

- **éclairer** les participants sur les objectifs, les résultats attendus et la démarche méthodologique de la Vision ;
- discuter sur les enjeux et les implications de la Vision sur les politiques publiques au Mali ;
- faire un état des lieux des secteurs stratégiques au Mali susceptibles de générer des projets structurants ;
- **éclairer** les participants sur les défis et les opportunités dans divers domaines économiques, notamment, celles offertes par le nouveau code minier, le contenu local et sa pertinence pour les populations ;
- mettre en exergue le partenariat Etat/Secteur privé pour une meilleure implication de ce dernier dans l'opérationnalisation de la Vision.

# VISION MALI 2063 ET ÉLABORATION DE LA STRATÉGIE NATIONALE DE DÉVELOPPEMENT À MOYEN TERME DU MALI : ENJEUX ET IMPLICATIONS POUR LES POLITIQUES PUBLIQUES

---

**Mahamadou Zibo Maiga**

*Président du Comité technique de pilotage  
du processus d'élaboration de la vision 2063*



## I. HISTORIQUE DES DOCUMENTS DE STRATÉGIES NATIONALES DE DÉVELOPPEMENT AU MALI (1/7)

**A l'indépendance du Mali**, les premiers dirigeants du pays avaient opté pour l'édification d'une économie socialiste et ont fait le choix d'un développement planifié de l'économie qui s'est traduit par le rôle économique prépondérant de l'État dans le cadre de la préparation et la mise en œuvre de quatre (4) plans quinquennaux de développement économique et social et d'un programme triennal de redressement économique et financier :

- Le Plan Quinquennal de Développement Economique et Social 1961-1965 ;
- Le Programme Triennal de Redressement Economique et Financier 1970-1972 ;
- Le Plan Quinquennal de Développement Economique et Social 1974-1978
- Le Plan Quinquennal de Développement Economique et Social 1981-1985 ;
- - Le Plan Quinquennal de Développement Economique et Social 1987-1991.



## I. HISTORIQUE DES DOCUMENTS DE STRATÉGIES NATIONALES DE DÉVELOPPEMENT AU MALI (2/7)

**Depuis le renouveau de la planification au Mali en 1996**, l'élaboration des stratégies nationales de développement du pays est **devenue une tradition** et est adossée sur **une étude diagnostique stratégique et prospective** dont elles constituent le cadre d'opérationnalisation:

**Etude Nationale Prospective (ENP MALI 2025) réalisée de 1997 à 1999 et adoptée en décembre 2000 :**

- ❖ **Stratégie Nationale de Lutte contre la Pauvreté (SNLP 1998-2002)**. C'est la 1<sup>ère</sup> stratégie élaborée dans le contexte marqué par les conséquences des **Politiques et Programmes d'Ajustement Structurel (PAS)** après la période de la planification centralisée
- ❖ **Cadre stratégique de lutte contre la pauvreté-CSLP (2002-2006)**: l'objectif général du CSLP 2002-2006 était de réduire la pauvreté de 63,8 % en 2001 à 47,5 % en 2006



## I. HISTORIQUE DES DOCUMENTS DE STRATÉGIES NATIONALES DE DÉVELOPPEMENT AU MALI (3/7)

- ❖ **Cadre stratégique pour la Croissance et la réduction de la pauvreté-CSCRP 1ère génération (2007-2011)**. Il avait comme objectif :
  - promouvoir une croissance annuelle forte de 7,0%, par la génération de richesses et la création d'emplois à travers des secteurs porteurs de l'économie nationale ;
  - Améliorer le fonctionnement des administrations publiques par la poursuite, la consolidation et l'approfondissement des réformes entreprises
- ❖ **Cadre stratégique pour la Croissance et la réduction de la pauvreté-CSCRP 2ème génération (2012-2017)**. Objectif global : Accélérer la mise en œuvre des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) à travers un développement inclusif basé sur la réduction de la pauvreté et des inégalités.



## I. HISTORIQUE DES DOCUMENTS DE STRATÉGIES NATIONALES DE DÉVELOPPEMENT AU MALI (4/7)

- ❖ **Cadre Stratégique pour la relance économique et le développement durable-CREDD 1ère génération (2016-2018)**. L'objectif global était « *de promouvoir un développement inclusif et durable en faveur de la réduction de la pauvreté et des inégalités dans un Mali uni et apaisé, en se fondant sur les potentialités et les capacités de résilience en vue d'atteindre les Objectifs de Développement Durable (ODD) à l'horizon 2030* ».
- ❖ **Cadre Stratégique pour la relance économique et le développement durable - CREDD 2ème génération (2019-2023)**. Il est articulé autour de cinq (5) axes stratégiques :
  - AXE Stratégique 1: « Consolidation de la Démocratie et Amélioration de la Gouvernance**
  - AXE STRATEGIQUE 2: Restauration de la Paix, de la Sécurité et Renforcement du Vivre ensemble**



## I. HISTORIQUE DES DOCUMENTS DE STRATÉGIES NATIONALES DE DÉVELOPPEMENT AU MALI (5/7)

**AXE STRATEGIQUE 3 : Croissance Inclusive et Transformation Structurale de l'Economie**

**Axe stratégique 4 « protection de l'environnement et renforcement de la résilience au changement climatique »**

**AXE STRATEGIQUE 5 : « Développement du capital humain »**

### QUELQUES RESULTATS ATTEINTS EN 2022 (CMP 2019-2023)

L'Incidence de la pauvreté est estimée à **45,5 %** au niveau national en 2022 contre **44,6 % en 2021**, soit une variation de **0,9 %** au seuil de **279 574 FCFA** contre un seuil de **186 221 FCFA** en 2021. Par contre l'indice de GINI a baissé de 0,42 à 0,33.

La croissance économique est ressorti à **3,7% en 2022** contre **3,1 % en 2021** et **-1,2% en 2020**, soit une augmentation de **0,6 point de pourcentage** par rapport à 2021. Cependant, ce taux est en dessous de son niveau initialement prévu qui était de **5,0%**.



## I. HISTORIQUE DES DOCUMENTS DE STRATÉGIES NATIONALES DE DÉVELOPPEMENT AU MALI (7/7)

**Le taux national d'accès à l'électricité (ODD 7 et 9)** s'établit à **57,4%** en 2022 contre **53,6%** en 2021, soit une augmentation de **3,8 points de pourcentage**.

**Au niveau urbain**, il a été enregistré un taux de **98%** en 2022 comme en 2021. Quant **au rural**, il affiche un **taux de 27,30% en 2022** contre **24,70 %** en 2021, soit une hausse de **2,6 points de pourcentage**.

**Le taux d'accès à l'eau potable** s'améliore à tous les niveaux entre 2021 et 2022 en passant **au niveau national** de **70,9% à 71,9%**, soit une augmentation de **1 point de pourcentage**, **en milieu rural** de **66,8% à 67,3% (0,5 point)** et **en milieu urbain**, il passe de **81,1% à 83,2%**, soit une augmentation de **2,1 points de pourcentage**.



## I. HISTORIQUE DES DOCUMENTS DE STRATÉGIES NATIONALES DE DÉVELOPPEMENT AU MALI (6/7)

La production céréalière totale de 2022 s'élève à **10 098 303 tonnes** contre **8 819 248 tonnes** en 2021, soit une hausse de **14,5%** par rapport à la campagne 2021 et de **2,9%** par rapport à la moyenne des cinq (05) dernières années 2017-2022

Le coton (ODD 2, 8 et 12) a enregistré une baisse de production en passant de **777 120 tonnes en 2021 à 389 750 tonnes en 2022**, soit une baisse de **50,2%**. Cette production de 2022 est également en baisse de **35,3%** par rapport à la moyenne des productions des cinq (5) dernières années

Au cours de l'année 2022, le Mali a enregistré une **production d'or de 72, 227 tonnes d'or** (dont 6 tonnes pour l'orpaillage) contre **69,460 tonnes** en 2021, soit une **augmentation de 2,766 tonnes (3,9%)**. L'apport agrégé du sous-secteur minier au Budget est passé de **564,236 milliards de FCFA en 2021 à 763,686 milliards de FCFA en 2022**, soit une augmentation de **199,450 milliards de F.CFA (35,34 %)**.



## II. PRESENTATION DU PROCESSUS DE LA VISION 2063

## II.1 CONTEXTE ET JUSTIFICATION (1/3)

### Pourquoi cette étude ?

**ENP Mali 2025**  
finissant, donc nécessité d'une nouvelle Vision

Le CREDD 2019-2023 arrivant à terme  
**Résultats RGP5, RGUE, EAC disponibles**

Recommandations des ANR notamment l'Objectif de 10% du PIB par an dans les 30 prochaines années

Nécessité de consolider les acquis de la Transition (Défense et Sécurité, Diplomatie, Développement, **l'Alliance des Etats du Sahel (AES), les Projets structurants en perspectives...**)

La définition de Stratégies de valorisation des énormes potentialités et opportunités économiques du pays

11

## II.1 CONTEXTE ET JUSTIFICATION (3/3)

- ❖ Le Mali est situé dans une région à fort potentiel solaire et se présente comme un pays particulièrement propice au développement de technologies solaires, avec 6 kWh/m<sup>2</sup>, soit 7 à 10 heures d'ensoleillement par jour. L'énergie éolienne, avec une capacité de 3 à 7 m/s
- ❖ Par ailleurs, le potentiel de l'hydroélectricité est estimé à 1150 MW, dont seulement 30% sont exploités.

- ❖ la centralité géographique du territoire et sa position stratégique
  - "pays frontières" à équidistance des sept (7) pays voisins avec une diversification des voies d'accès à la mer
  - espace de continuité pouvant fédérer les différentes nations sur les chantiers de l'intégration régionale

❖ l'industrie extractive peu diversifiée, mais avec beaucoup de potentiel : de nombreux gisements d'or (7000 tonnes), de diamant, de fer, de bauxite, de manganèse (10 millions tonnes), de métaux de base, d'uranium, de lithium (726 000 tonnes), de phosphates (20 millions tonnes), etc.

❖ La grande capacité de résilience économique et sociale dont le pays a fait montre à l'épreuve de la crise, du Covid et des sanctions CEDEAO/UEMOA.

## II.1 CONTEXTE ET JUSTIFICATION (2/3)

❖ Le capital humain : une population jeune et dynamique : RGP5, une population de 22,395 millions d'habitants en 2022 dont, 47,2% de jeunes de moins de 15 ans

❖ 2ème cheptel de la CEDEAO mais faiblement valorisé avec 13 millions de têtes de bovins, 52 millions de têtes d'ovins-caprins

❖ un potentiel aquacole aménageable considérable (5500 sites inventoriés couvrant 895 000 hectares dont 620 500 hectares de bas-fond),

❖ Un potentiel considérable en terres Agricoles .Sur les 43,7 millions d'hectares utilisables seulement 4,5% sont cultivés

❖ d'importantes ressources en eau. Les fleuves Niger et Sénégal et leurs affluents (70 milliards de m<sup>3</sup> d'eau, 2720 milliards de m<sup>3</sup> de ressources en eaux souterraines avec un taux de reconstitution estimé à 66 milliards de m<sup>3</sup>/an ;

## II.2 OBJECTIFS

L'objectif général de cette réflexion est de déterminer les stratégies et les priorités de développement dans tous les secteurs stratégiques à moyen et long terme. L'horizon retenu étant l'année 2063 en lien avec le Cadre stratégique pour la transformation socio-économique en Afrique.

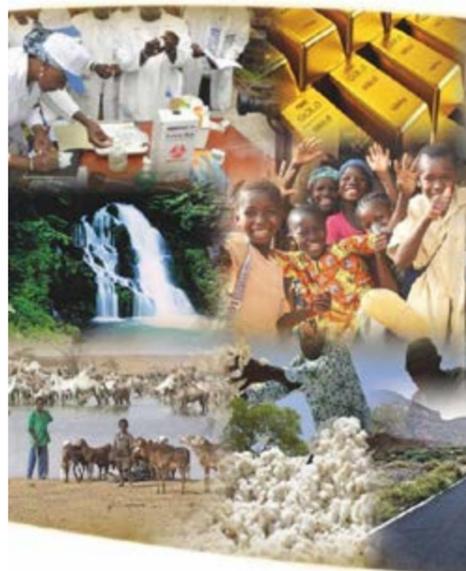


**Quel Mali voulons-nous à l'horizon 2063?**

## II.2 OBJECTIFS SPECIFIQUES

La Vision se focalisera sur la construction d'une économie nationale intégrée bâtie autour:

- du développement des pôles économiques régionaux;
- du déploiement des infrastructures de transports, d'énergie et des TIC;
- du développement des compétences centré autour de la formation professionnelle et de l'emploi dans les filières économiques porteuses ;
- de l'amélioration de l'état de santé des populations, du cadre de vie et de l'environnement humain ;
- de la reconstruction et du renforcement de l'Etat et de son autorité.



15

## II.4. PHASAGE DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA VISION

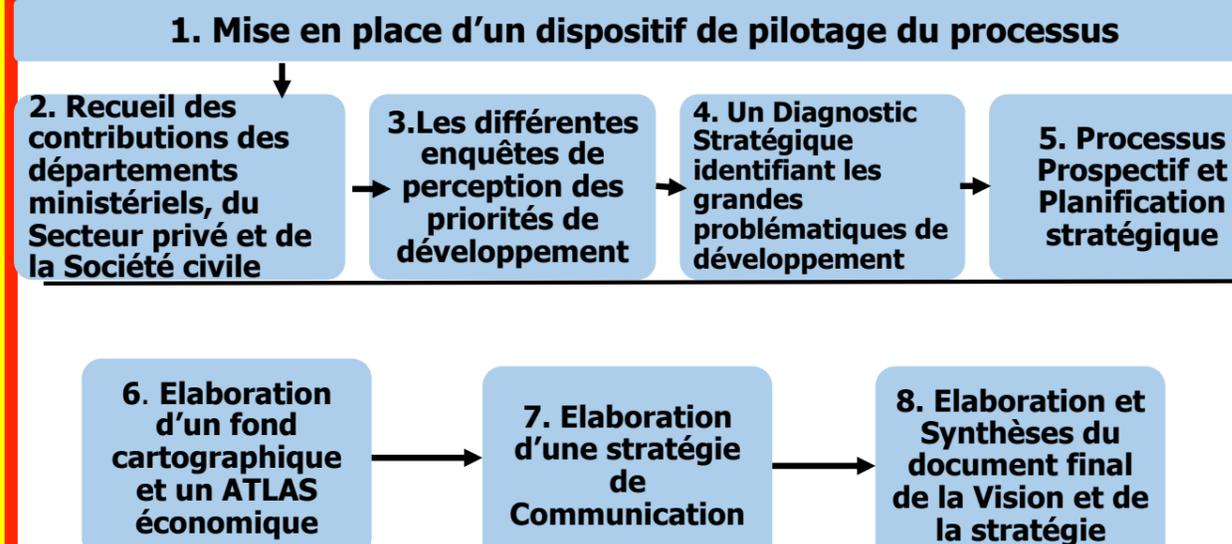
La réalisation de cette Vision se fera progressivement sur les quarante (40) années à venir à travers des stratégies de mise en œuvre.



## II.3. LA DEMARCHE PROSPECTIVE EN QUATRE (4) QUESTIONS



## II.5 METHODOLOGIE





### III. IMPLICATIONS DE LA VISION SUR LES POLITIQUES PUBLIQUES AU MALI (1/2)

- ❖ **Cadre de référence des politiques publiques pour les 40 prochaines années**
- ❖ **Une ambition de 10% de croissance du PIB à réaliser par les politiques publiques**
- ❖ **Définition d'une « Politique Economique Nationale Intégrée », centrée sur les pôles de développement régionaux et autour des filières économiques porteuses identifiées**
- ❖ **Prise en compte des ruptures. La Transition politique en cours marque des ruptures importantes qui augurent d'un renouveau du Mali**
- ❖ **Amélioration de la cohérence globale et intersectorielle des politiques et stratégies**



### IV. ENJEUX POUR LE DÉVELOPPEMENT

- ❖ **Nouvelles modalités de gestion du pays. La Vision doit nous permettre de sortir des sentiers battus, d'être plus ambitieux dans notre volonté commune de jeter les bases d'un Mali nouveau (Scénario du Mali Kura).**
- ❖ **Elévation des ambitions du pays vers l'indépendance économique et financière, la souveraineté et l'émergence économique,**
- ❖ **Transformation structurelle de l'économie**
- ❖ **Déploiement des infrastructures de transports, d'énergie et de technologies d'informations et de communications favorisant les filières économiques porteuses**
- ❖ **Valorisation des énormes potentialités et tirer parti des opportunités**



### III. IMPLICATIONS DE LA VISION SUR LES POLITIQUES PUBLIQUES AU MALI (2/2)

- ❖ **Construction d'un Etat stratège et développementaliste**
- ❖ **Renforcement du leadership du Mali sur la scène africaine (AES)**
- ❖ **Renforcement du leadership politique des fonctions de prospective et de planification**
- ❖ **Prise en main et développement des secteurs stratégiques (infrastructures, mines, énergie, Agriculture, éducation, santé, etc.)**



### V. PROCHAINES ETAPES (1/2)

#### Prochaines étapes

- En terme de perspectives, il faut noter
- ❖ **Elaboration du Cadrage macroéconomique avec une croissance forte de 10% par an telle que recommandée par les ANR**
  - ❖ **Elaboration du Cadrage budgétaire**
  - ❖ **Identification des Projets structurants pour soutenir la réalisation de la Vision**
  - ❖ **Mise en place d'une stratégie efficace de financement**
  - ❖ **Elaboration du nouveau document de stratégie post-CREDD 2019-2023.**



## V. PROCHAINES ETAPES (2/2)

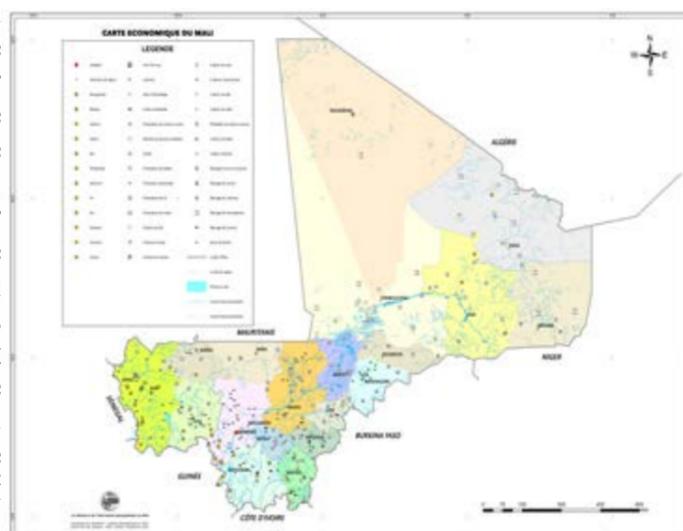
### Prochaines étapes (suite)

- Validation du Rapport Diagnostic et Evaluation du CREDD 2019-2023
- ❖ Production de cartes prospectives et de l'Atlas économique du Mali
- ❖ Elaboration de la Stratégie de communication de la Vision Mali 2063



## VI. CONCLUSION

A l'horizon 2063, selon certaines hypothèses la population pourrait être multipliée par près de 2,5 pour atteindre environ 52,643 millions de personnes. S'occuper de cette population, en termes d'alimentation, d'éducation, de santé et surtout créer des opportunités d'emplois pour cette population très jeune est un grand défi pour le Mali. Il faudrait créer les conditions d'une croissance forte et durable, inclusive et créatrice d'emplois, et l'une des conditions nécessaires à cette croissance est de combler le défi de l'impératif énergétique et le déficit en infrastructures pour une transformation structurelle de l'économie malienne.



**Pour un Mali Emergent, une meilleure qualité de vie pour tous**

# VISION MALI 2063 ET ÉLABORATION DE LA STRATÉGIE NATIONALE DE DÉVELOPPEMENT À MOYEN TERME DU MALI : ENJEUX ET IMPLICATIONS POUR LES POLITIQUES PUBLIQUES

**Bamoussa Koné**  
*Directeur National de la Planification  
 du Développement*

## Introduction

La conférence budgétaire a pour objectifs de :

- 1). lancer le processus d'élaboration du projet de Loi de Finances 2025 en faisant un regard rétrospectif sur les années antérieures ;
- 2). échanger avec les acteurs sur les acquis, les contraintes, les défis et les perspectives de la mise en œuvre de la gestion budgétaire en mode programme.

La conférence budgétaire 2025 est organisée à travers des panels de discussions dont l'un des thèmes porte sur « **la vision 2063 et l'élaboration de la Stratégie Nationale de Développement du Mali à moyen terme : enjeux et implications pour les politiques publiques** ». L'intervention du Directeur national de la Planification du Développement à travers ce panel portera sur les points suivants :

- L'état des lieux des secteurs stratégiques au Mali ;
- Les implications de la vision 2063 en matière de choix pour les projets structurants ;
- Le processus d'identification de grands projets structurants à fort impact sur la réduction de la pauvreté.

### 1. Etat des lieux des secteurs stratégiques au Mali

Dans le cadre de l'élaboration de la vision 2063 et de la Stratégie Nationale de Développement du Mali à moyen terme, le Gouvernement de la République du Mali ambitionne d'initier des projets structurants d'envergure pour la mise en œuvre de ladite vision. La Stratégie Nationale de Développement du Mali à moyen terme a pour objectif principal de se focaliser sur la construction d'une économie nationale intégrée bâtie autour :

- du développement des pôles économiques régionaux articulés autour des filières économiques porteuses et une amélioration de la cohérence des politiques économiques ;
- du déploiement des infrastructures de transports, d'énergie et de communications pour soutenir les filières économiques porteuses ;
- du développement des compétences centrées sur la formation professionnelle et la création d'emplois dans les filières économiques porteuses ;
- de l'amélioration de l'état de santé des populations, du cadre de vie et de l'environnement humain ;
- de la reconstruction et du renforcement de l'Etat et de son autorité de manière à assurer pleinement la puissance publique à travers ses prérogatives régaliennes, à prendre en main les leviers stratégiques du développement dans les secteurs prioritaires.

Les secteurs stratégiques qui concourent à la mise en œuvre de la vision 2063 sont, entre autres :

#### ➤ Le secteur financier et la stratégie de financement à long terme de la vision

Pour la mise en œuvre correcte de la vision 2063, le Mali doit se doter d'une économie réalisant régulièrement des forts taux de croissance sur une longue période conformément aux recommandations des Assises Nationales de la Refondation, indiquant un taux de croissance annuel moyen de 10% au cours des dix premières années. Malheureusement, nous constatons que l'économie malienne souffre d'un sous-financement chronique qui annihile toutes les chances d'un vrai décollage.

Pour atteindre les objectifs de la vision 2063, une transformation structurelle de notre économie s'impose afin de créer plus de richesse et de mobiliser plus de ressources. La mise en œuvre des projets structurants pour l'opérationnalisation de la vision nécessite d'importantes ressources financières, tant au niveau intérieur qu'au niveau extérieur. Ce qui nécessite la mise en place d'une stratégie efficace et viable de financement des différentes stratégies décennales de développement. La réflexion va se focaliser autour des points suivants :

- **Le renforcement de la mobilisation des ressources internes** : la mobilisation des ressources internes est très faible au Mali comme l'atteste la pression fiscale qui est passée de 12,6% à 14,5% entre 2014 et 2020, soit une croissance annuelle moyenne de 2,4% sur la période (source DNTCP). Pour mobiliser davantage de ressources internes, il est impératif d'explorer d'autres voies et moyens pour l'élargissement de l'assiette fiscale par la couverture fiscale des secteurs comme le commerce électronique, l'agriculture, le secteur informel, par l'instauration d'un impôt sur les télécommunications, par la réforme de la fiscalité foncière, notamment par l'imposition des propriétés non bâties.
- **La création des conditions d'un meilleur accès des entreprises au financement bancaire** : au Mali, les crédits à la clientèle ont évolué de 2 550 milliards de FCFA en 2018 soit 26.9% du PIB à 3 717 milliards de FCFA en 2022, soit 31.7% du PIB, ce qui fait une moyenne de 28.5% du PIB sur les cinq ans. Ainsi, le taux du crédit intérieur fourni au secteur privé au Mali est largement inférieur à ceux des pays émergent ou en voie d'émergence qui sont à plus de 50% du PIB. Par exemple, l'Afrique du Sud est 93% de son PIB contre 86% pour le Maroc, 82% pour la Tunisie et 80% pour les Iles Maurice. Le contraste est plus saisissant avec les pays développés : 216% pour l'Amérique du Nord, 174% pour l'Asie de l'Est et Pacifique, 159% pour les pays membres de l'OCDE, etc.
- **La mise en place de systèmes de financements longs des investissements** : création de fonds d'investissement, fonds de garantie, comptes séquestres fondés sur les ressources minières ;
- **La diversification des sources de financement** : les IDE, les PPP, les transferts des migrants, l'actionnariat populaire, le financement climatique ;
- **L'exploitation des nouvelles sources extérieures de financement** notamment la NBD (Nouvelle banque de développement) des BRICS, les obligations vertes ou climatiques ;
- **La mise en œuvre d'une stratégie d'endettement efficace** : l'endettement doit s'inscrire dans le cadre d'une politique dynamique pour être compatible avec les objectifs macroéconomiques à court, moyen et long termes permettant d'assurer une croissance économique inclusive, soutenue et durable, afin de faire face convenablement au service de la dette.

L'économie malienne possède plusieurs avantages distinctifs qui peuvent contribuer à assurer une croissance économique soutenue et un développement durable du pays. Ces avantages se situent dans divers secteurs et domaines clés et sont essentiels pour renforcer la résilience économique du Mali.

#### ➤ Le secteur des transports et infrastructures de transport

Le système de transport est un pilier essentiel voire indispensable dans le développement socioéconomique d'un pays. Il permet de réduire les distances entre les zones de production et les zones de consommation notamment dans un pays dont l'économie est basée principalement sur le secteur primaire comme le nôtre. Il permet également d'augmenter les échanges commerciaux et d'accélérer l'intégration des relations aussi bien l'intérieur du pays avec les pays voisins. Cependant, face aux enjeux démographiques, économiques et territoriaux, les efforts consentis restent insuffisants. Les difficultés qui rongent le système de transport et fragilisant ainsi l'environnement économique du pays sont, entre autres :

- L'insuffisance des infrastructures et le manque d'entretien pour celles qui existent ;
- Le faible niveau de financement du secteur et le déficit des ressources humaines et matérielles dans le secteur ;
- Le manque d'une réelle politique de multimodalité et une faible stratégie de planification à la hauteur des enjeux ;
- Les problèmes de gestion et de gouvernance du secteur ;
- Les rôles et responsabilités des collectivités locales non assumés dans le secteur ;
- Les difficultés d'application et de respect des normes de sécurité et des codes d'encadrement et de fonctionnement dans le secteur ;
- Le faible attrait des acteurs privés dans le secteur du transport.

Pour que le secteur puisse jouer son rôle de moteur de l'économie, il apparaît donc nécessaire d'accroître les efforts avec une vision et une programmation claire et ambitieuse à la hauteur des enjeux.

#### ➤ Le secteur de l'énergie

Le secteur de l'énergie au Mali présente d'importants atouts et opportunités. Le potentiel d'hydroélectricité est estimé à plus de 1050 MW, répartis entre une trentaine de sites y compris les sites de mini centrales hydroélectriques dans le bassin des fleuves Sénégal et Niger ; un énorme potentiel solaire 5 à 7 kWh/m<sup>2</sup>/jour et de biomasses quasiment inexploitées ; une position géographique centrale du pays propice au développement d'axes d'interconnexion électrique avec des pays de l'Afrique de l'Ouest.

L'objectif visé par le secteur est de contribuer à la réduction de la pauvreté en mettant l'énergie, en quantité, en qualité et à moindre coût, à la disposition des différents secteurs socioéconomiques notamment l'industrie, le commerce, l'artisanat, le tourisme, les services, l'agriculture, les mines, l'élevage, la pêche, l'éducation, la santé et le secteur domestique.

La situation énergétique du Mali est caractérisée par un bilan énergétique dont la biomasse représente 75% des énergies primaires, suivi de 20% pour les importations d'hydrocarbures et 5% pour l'électricité en 2022. Le taux d'électrification sur le plan national est de 57,4% en 2022.

La consommation énergétique au Mali est dominée par le secteur résidentiel, qui représente en 2020 près de 71% de la consommation finale. Les consommations finales des secteurs du transport et de l'industrie sont respectivement de 20% et 3%. Le commerce et services publics 5% et les autres secteurs autour 1% (2020).

Les difficultés auxquelles le secteur est confronté sont, entre autres :

- ✓ le faible niveau du financement des recherches et études dans le secteur ;
- ✓ le faible niveau des investissements dans le secteur ;
- ✓ l'insuffisance de personnel qualifié dans le secteur ;
- ✓ l'inadaptation du cadre législatif et réglementaire du service public de l'électricité et de l'eau ;
- ✓ le déficit d'information/communication/sensibilisation sur les enjeux et opportunités du secteur ;
- ✓ la lourdeur des procédures d'investissement en matière d'aménagements hydroélectriques, d'énergie renouvelable ;

- ✓ l'insuffisance de données fiables dans le secteur de l'énergie ;
- ✓ le coût élevé des frais d'EIES des projets ENR ;

#### ➤ Le secteur des mines

La carte des gîtes et indices minéraux du Mali élaborée dans le cadre du Plan Minéral en 1978 comptait environ 280 gîtes et indices de substances variées. L'or est la seule substance exploitée à grande échelle au Mali notamment dans les zones de Sadiola, Kalana, Syama, Yatela et Morila, Ségala, Gounkoto. IL représente en outre plus de 50% de tous les indices répertoriés, surtout des placers dans les formations du Birrimien. La carte des indices compte cependant un nombre important d'autres substances minérales.

Par ailleurs, le Mali repose sur un potentiel pétro-gazier sous exploré, couvrant une superficie de plus de 900.000 km<sup>2</sup> répartie en cinq (05) bassins sédimentaires (Taoudénit, Tamesna, Iullemeden, Gao et Nara) où il n'a été réalisé que cinq (5) forages d'exploration pour une norme admise d'un (1) forage pour 10 km<sup>2</sup>. Sur la base des données géologiques et des nouvelles données géophysiques, les simulations Monte-Carlo faites en 2009 par la JV ENI-SIPEX sur deux prospectifs identifiés du bloc 4 du bassin de Taoudénit ont donné 2,7 milliards de baril de pétrole et 417 milliards de mètre cube de gaz. Malheureusement, ces données n'ont pas pu être confirmées à cause de la crise sécuritaire.

Les défis auxquels le secteur fait face, sont, entre autres :

- ✓ le faible niveau du financement des recherches et études dans le secteur des mines ;
- ✓ le faible niveau des investissements dans le secteur ;
- ✓ l'insuffisance dans le contrôle et le suivi des activités des sociétés minières et pétrolières ;
- ✓ l'insuffisance de personnel qualifié dans le secteur des mines ;
- ✓ l'insuffisance d'un cadre législatif et réglementaire en matière d'organisation de l'orpaillage ;
- ✓ le faible niveau d'intégration de l'activité minière à l'économie (locale et nationale) ;
- ✓ l'inadaptation du cadre législatif et réglementaire du service public de l'électricité et de l'eau ;
- ✓ l'insuffisance de données fiables dans le secteur des mines ;
- ✓ les difficultés de recouvrement des redevances et taxes dues ;
- ✓ l'exploitation illégale des ressources minières (dragage, orpaillage, etc).

#### ➤ Le secteur Agricole

Le secteur agricole au Mali présente d'énormes atouts et potentialités encore inexploités parmi lesquels :

- **Un potentiel considérable en terres Agricoles** : sur les 43,7 millions d'hectares utilisables seulement 4,5% sont cultivés dont moins de 300 000 hectares bénéficient d'autres sources que l'eau pluviale. De 1960 à 2022, seulement 517 528 ha sont aménagés sur un potentiel de 2,2 millions ha aménageables, soit 23,52% ;
- **Des ressources animales abondantes et diversifiées** : 13 millions de têtes de bovins, 52 millions de têtes d'ovins-caprins, un million de dromadaires, la volaille est de 57 millions de sujets ;
- **D'importantes ressources en eau** : les fleuves Niger et Sénégal et leurs affluents représentent 70 milliards de m<sup>3</sup> d'eau, 2720 milliards de m<sup>3</sup> de ressources en eaux souterraines avec un taux de reconstitution estimé à 66 milliards de m<sup>3</sup>/an ;

- **Un potentiel aquacole aménageable considérable** de 5500 sites inventoriés couvrant 895000 hectares dont 620500 hectares de bas fond. Le potentiel de production de poisson est estimé à plus de 200 000 tonnes par an, avec 110 366 tonnes de poisson en 2022 ;
- **Un potentiel forestier significatif** de 100 millions d'hectares dont 17 millions ont une réelle production et 7 millions de tonnes par an de potentiel de régénération naturelle ;
- **Un potentiel faunique** important ;
- **Une population jeune à dominance Agricole** (80% de la population active) avec l'émergence d'organisations professionnelles Agricoles (15 000 OPA).

Par contre, le secteur est confronté à des contraintes comme :

- l'existence d'exploitations Agricoles familiales de taille réduite et la faible performance des exploitations Agricoles ;
- la forte vulnérabilité par rapport aux aléas climatiques et aux risques majeurs ;
- le faible niveau d'alphabétisation des producteurs Agricoles (24 % 15 ans et +) ;
- la maîtrise insuffisante des problèmes environnementaux (notamment le fleuve Niger, dégradation du cadre de vie) ;
- la problématique de la gestion du foncier Agricole, main d'œuvre en milieu rural rare, non qualifiée, faible maîtrise de l'eau, le faible accès des producteurs au crédit, la faible capacité de gestion des organisations de producteurs, la faible valorisation des produits Agricoles, l'insuffisance de financement, l'insuffisance du système d'appui conseil et le faible niveau de formation des producteurs, la faiblesse du système d'information et de statistiques Agricoles, et l'instabilité des revenus Agricoles, la faiblesse des échanges commerciaux avec les pays voisins, l'instabilité sociopolitique et sécuritaire et la crise mondiale.

Un investissement à long terme dans le secteur permettra :

- d'assurer la sécurité alimentaire et nutritionnelle d'une population de plus en plus croissante dans un espace économique ouvert et concurrentiel ;
- d'assurer la gestion durable des ressources naturelles dans un contexte de changements climatiques profonds ;
- d'améliorer la productivité et la compétitivité Agricoles en vue de valoriser et de positionner les produits Agricoles maliens sur les marchés nationaux, sous régionaux et internationaux ;
- de sécuriser et accroître le revenu des exploitants Agricoles.

#### ➤ **Le secteur des Ressources humaines**

Dans un pays où les défis socio-économiques sont nombreux comme le Mali, la disponibilité d'une main-d'œuvre qualifiée, bien formée et en bonne santé, est indispensable pour amorcer une réelle transformation du paysage économique. Les ressources humaines qualifiées apportent aux entreprises nationales et aux services publics des compétences spéciales et adaptées à leurs besoins d'expansion. Ceci contribuera à l'amélioration de la productivité de ces entreprises et la création d'emplois décents, stimulant ainsi la croissance économique et réduisant la pauvreté. De plus, une main-d'œuvre bien formée favorise la capacité du pays à attirer des investissements étrangers, car les entreprises recherchent des environnements où elles peuvent trouver des talents qualifiés et un potentiel de développement durable.

## 2. Les implications de la vision 2063 en matière de choix pour les projets structurants

Pour faire des projets structurants un levier pour la réalisation de la vision, il est important de susciter la réflexion prospective autour d'eux afin d'opérer une rupture méthodologique dans la logique sectorielle toujours entretenue et donner un contenu nouveau auxdits projets en cohérence avec la vision à bâtir.

Ainsi, un changement de paradigme s'impose en privilégiant une approche de développement globale et intégrée face aux visions sectorielles basées sur des projets individuels. Il s'agira de fixer le cap de grands objectifs à atteindre par domaine de développement en cohérence avec la vision et de les matérialiser par des grands programmes ou projets structurants.

Dans le domaine agricole par exemple, pour faire du Mali une puissance agricole à l'orée de la vision, l'objectif est d'aller à une transformation structurelle du secteur en concentrant les investissements en termes de production, de distribution et de transformation agro-industrielle dans une approche de chaînes de valeur sur la base des potentialités agronomiques de chaque région.

Dans le domaine des transports, le système de transport à penser doit être un pilier essentiel voire indispensable dans le développement socio-économique du pays. Outre son rôle structurant et d'accessibilité de tout le territoire national, il doit permettre de réduire substantiellement les distances entre les zones de production et les zones de consommation notamment dans un pays dont l'économie est basée principalement sur le secteur primaire. Il doit être capable d'augmenter les échanges commerciaux et d'accélérer l'intégration et les relations entre les territoires.

Dans le domaine énergétique, la forte demande en électricité d'une population en pleine expansion, le besoin croissant du secteur industriel et des nouvelles entreprises doit pousser à repenser intégralement la configuration actuelle du secteur et de fixer des objectifs de couverture des besoins énergétiques à moyen et long terme en concentrant les investissements sur les systèmes de production, de transport et de distribution.

Il est aussi important de garder à l'esprit que les objectifs de développement souhaités doivent être soutenus par la disponibilité de ressources humaines qualifiées, bien formées et en bonne santé avec des expertises et des compétences dans de secteurs, tels que l'agriculture, l'élevage, la pêche, les bâtiments et travaux publics (BTP), l'énergie, les mines, l'industrie, les services et la technologie, le commerce, etc.

## 3. Le processus d'identification de grands projets structurants à fort impact sur la réduction de la pauvreté

Dans le cadre des activités du processus d'élaboration de la vision et de la stratégie nationale de développement du Mali à moyen et long terme, des rencontres préliminaires ont été organisées au sein de certains départements ministériels clés pour expliquer la démarche et s'enquérir de l'état des lieux aussi bien en termes de données existantes que de projets et programmes de développement sectoriel. Des points focaux ont été désignés par les départements ministériels concernés pour appuyer l'élaboration de ladite vision et de fournir des données et informations de référence au renseignement de la grille des projets structurants disponibles quelle que soit leur étape de conception ou de mise en œuvre.

Pour une meilleure compréhension de la mission, des lignes directives ont été fournies aux points focaux des départements ministériels pour leur faciliter la tâche et aider à renseigner la grille des projets structurants. C'est ainsi qu'une compréhension large a été partagée autour du contenu du programme ou projet structurant comme étant : « **un projet dont la réalisation permettra au secteur de faire un saut qualitatif majeur vers la réalisation de la vision. Il s'agit, par exemple, de grands programmes ou projets d'investissement dans les infrastructures, de programmes de transformation de produits primaires de l'agriculture ou des mines, de grands programmes d'ur-**

**banisation, de grands projets de protection de l'environnement tels que les barrières vertes, d'importants programmes de construction d'écoles ou de centres de santé, de programmes de recherches stratégiques pour l'avenir, etc. »**

En définitive, le processus d'identification des projets structurant sera conduit par le sous-groupe « Projets Structurants » en collaboration avec les points focaux des départements ministériels et sous la supervision du comité technique d'élaboration de la Vision 2063 et de la Stratégie de Développement à moyen terme du Mali.

**En perspective, les projets structurants seront sélectionnés et phasés en fonction des orientations stratégiques et des programmes de mise en œuvre de la vision.**

*Le Directeur National de la Planification  
Du Développement*

## VISION MALI 2063 ET ÉLABORATION DE LA STRATÉGIE NATIONALE DE DÉVELOPPEMENT À MOYEN TERME DU MALI : ENJEUX ET IMPLICATIONS POUR LES POLITIQUES PUBLIQUES

**Mossadeck Bally**

*Président du Conseil National du Patronat du Mali (CNPM)*

VISION MALI 2063 ET ÉLABORATION  
DE LA STRATÉGIE NATIONALE DE  
DÉVELOPPEMENT À MOYEN TERME  
DU MALI : ENJEUX ET IMPLICATIONS  
POUR LES POLITIQUES PUBLIQUES

---

**Lassana Guindo**

*Conseiller Technique au Ministère des Mines*

## Introduction

Les réformes proposées dans le nouveau code minier réaffirment la souveraineté de l'État sur les ressources minérales dans son sol et sous-sol.

Parler des défis et opportunités du nouveau Code minier dans le cadre de l'opérationnalisation de la « Vision Mali 2063 » nous amène à clarifier l'objectif de la vision qui est de réussir la transformation structurelle de l'économie malienne.

Dans le cadre du secteur des mines, il s'agira de réussir à valoriser les retombées de l'activité minière dans sa globalité au profit de notre économie et pour cela nous devons diversifier l'exploitation des ressources minières, et surtout transformer sur place la production afin de générer et de capter plus de valeur ajoutée.

## Opportunités du nouveau code

De par le poids que représente le secteur des mines dans les recettes budgétaires de l'Etat, il apparaît comme un élément essentiel dans la concrétisation de la vision Mali 2023.

Le nouveau code promulgué en août 2023 apporte les innovations ci-après :

1. l'optimisation du taux de la redevance minière dans le cadre d'un dispositif modulaire selon les substances minérales extraites et le niveau de valorisation ;
2. la suppression totale des exonérations en phase d'exploitation ;
3. l'amélioration de la base de calcul de la Taxe Ad Valorem (TAV) ;
4. la prise en compte des schémas de traitement par péage dans la législation minière.

Dans le souci de faire du secteur minier un des leviers du développement du pays, il est proposé la création et l'opérationnalisation d'un certain nombre de fonds qui seront alimentés par les ressources tirées de l'exploitation minière, il s'agit de :

- a) Fonds de Financement de la Promotion du Secteur Minier ;
- b) Fonds de Financement du Développement Local ;
- c) Fonds de Financement de la Recherche Géologique, du Renforcement des Capacités et de la Formation ;
- d) Fonds de Réalisation des Infrastructures Énergétique, Hydraulique et de Transport ;
- e) Fonds de Réhabilitation, de Sécurisation des Sites Miniers Artisanaux et de Lutte contre l'Usage des Produits Chimiques Prohibés.

La mise en place de ces fonds participe à la vision de faire du secteur minier un moteur de développement à travers la réalisation d'infrastructures de soutien à la production

## Défis

Le nouveau code promulgué en août 2023 présente beaucoup d'opportunités pour le développement du secteur minier et par ricochet de toute l'économie malienne, mais faudra-t-il juguler les nombreux défis qui se posent à la matérialisation de ces opportunités :

1. Intensifier et diversifier la recherche ;
2. Assurer la sécurité énergétique ;
3. Développer les infrastructures de transport ;

4. Mettre en place un mécanisme pérenne de financement de la recherche ;
5. Disposer de ressources humaines de qualités et en quantité.

## CONTENU LOCAL

Définition-Objectif-Axes stratégiques

### Définition

Ensemble des dispositions et mesures qui exigent des entreprises minières qu'elles donnent la priorité aux nationaux, aux communautés locales, aux entreprises nationales et aux matériaux produits localement dans l'exécution de leurs activités.

*En d'autres termes, c'est la valeur qu'un projet d'extraction apporte à l'économie locale, nationale ou régionale, au-delà des revenus tirés de l'exploitation des ressources*

### Objectifs :

- augmenter la valeur ajoutée locale et la création d'emplois locaux dans la chaîne de valeur des industries minières grâce à l'utilisation de l'expertise ainsi que des biens et services locaux ;
- favoriser le développement d'une main-d'œuvre locale qualifiée et compétitive ;
- développer les capacités nationales dans la chaîne de valeur des industries minières par la formation, le transfert de technologie, de savoir-faire et de la recherche-développement ;
- favoriser le renforcement de la compétitivité nationale des entreprises maliennes ;
- mettre en place un mécanisme de suivi-évaluation, transparent et fiable des obligations liées au Contenu local, en adéquation avec les politiques publiques nationales ;
- renforcer la participation des populations à la chaîne de valeur des industries minières.
- susciter l'implication des opérateurs économiques nationaux dans le secteur des mines (soit en tant que opérateurs miniers soit en tant que fournisseurs de biens ou services) ;
- la bonne gouvernance du secteur.

## AVANTAGES POUR L'ECO ET LES COMMUNAUTES

Partant du constat que la littérature économique nous apprend que pour qu'un secteur impacte le développement du pays faudra t'il qui soit intégré et l'indicateur de cela est le niveau de plus-value créé et capté par l'économie nationale qui doit atteindre les 70 à 80% du total de la plus-value créée.

A cet effet, le gouvernement envisage de mettre en place une véritable politique du contenu local avec un accent sur : (i) la promotion et l'accompagnement des petites et moyennes entreprises (PME/PMI) ; (ii) la création d'emplois et la transformation locale de la production.

Particulièrement pour ces deux (02) derniers points,

- (i) Pour l'emploi, la création de l'Ecole des Mines du Mali afin de mettre à la disposition du secteur minier de ressources humaines de qualité et en grande masse participe de cela ;
- (ii) Pour la transformation locale de la production, le département est en négociation très avancée avec un partenaire pour l'installation d'une unité industrielle pour l'affinage de l'or (zone aéroportuaire)

L'instauration du contenu local constitue une alternative crédible à l'intégration de la mine à l'économie surtout pour le cas du Mali où il est apparu que le montant investi dans l'achat des biens et services par les sociétés minières internationales est de loin supérieur au revenu que le secteur génère annuellement pour le Mali.

A titre illustratif, les achats globaux des biens et services effectués par les sociétés minières en termes d'approvisionnement s'élevaient à environ 765 milliards en 2019 (dont 300 milliards pour les entreprises à capitaux maliens) pour une contribution aux recettes de l'Etat de 400 milliards

Les mêmes tendances se poursuivent en 2020 et 2021

**Tableau 1 : Tendances des achats effectués par le secteur minier et des revenus perçus par l'Etat (en FCFA)**

Désignations	2019	2020	2021
Achats effectués par le secteur minier	765 289 063 778	694 204 924 214	691 196 357 980
Entreprises à capitaux exclusivement maliens	303 885 818 331	Non spécifié	240 000 000 000
Entreprises à capitaux étrangers	461 403 245 448	Non spécifié	450 000 000 000
Revenus perçus par l'Etat	403 550 000 000	457 476 600 000	564 236 700 000
Ecart	361 739 063 778	236 728 424 214	126 959 657 980

## ANNEXES

### APPORT DU SECTEUR AU BUDGET PRODUCTION

Au cours de l'année 2022, le Mali a enregistré une production d'or de 72, 227 tonnes d'or (dont 6 tonnes pour l'orpaillage) contre 69,460 tonnes en 2021, soit une augmentation de la production de 2,766 tonnes (3,9%). Cette augmentation est portée essentiellement par Semos (+3,20 tonnes), Somifi (0,927 tonnes) et Somisy (+0.8 tonnes).

**Tableau 2 : Récapitulatif de la production d'or par société 2018-2022 (en tonnes)**

Libellés	2018	2019	2020	2021	2022
Artisanales (IM)	6	6,000	6,000	6,0000	6,000000
Somisy	5,639	2,211	4,441	5,8590	6,687443
Semos	4,95	4,644	2,812	3,4540	6,653210
Morila	3,408	3,505	3,110	2,7570	2,656741
Yatéla	0,153	0,132	0,109	0,0444	0,0401810
Somika	0,033	-	-	-	-
Somilo/Goukoto	22,518	23,939	22,693	23,4740	23,072774
Semico	4,232	3,405	3,585	2,9800	1,667562
Faboula Gold <sup>2</sup>	0,583	0,258	-	0,0375	0,246615
Nampala	1,547	1,783	1,690	1,5250	1,596924
Accord	0	-	-	-	-
Fekola	14,778	14,914	20,244	19,6720	19,496343
Metedia	0,002	0,012	0,058	-	0,004039
Komana	3,048	3,773	3,474	3,0130	2,678099
Somifi	-	6,614	3,073	0,6380	1,226872
Bagama Mines	-	-	-	0,0068	0,200573
	66,891000	71,190000	71,288560	69,460700	72,227376

#### Analyse :

Au cours de l'année 2022, le Mali a enregistré une production d'or de 72,227 tonnes (dont 6 tonnes pour l'orpaillage) contre 69,460 tonnes en 2021, soit une augmentation de 3,98 %. Cette production dépasse aussi la prévision qui était de 64,130 tonnes, de 3,27 points de %.

### APPORTS AUX RECETTES BUDGETAIRES

• L'apport agrégé du sous-secteur minier au Budget National est passé de 564 milliards 236 millions de F.CFA en 2021 à 763 milliards 686 millions de F.CFA en 2022, soit une augmentation de 199 milliards 450 millions de F.CFA (35,34%) imputable principalement à la grande performance de tous les services de recouvrement que sont les services des impôts (qui ont fait plus de 155 milliards de recettes par rapport à 2021, les services des Douanes (+25 milliards) et les Domaines (plus de 19 milliards 700 millions). -

**Tableau 3 : Contribution du secteur minier au Budget National par service de recouvrement (2018-2022)**

Libellés	2018	2019	2020	2021	2022
Total DGI	167 223,1	271 521,3	320 767,1	378 056,6	532 792,9
Total DGD	45 360,7	68 984,5	61 522,6	89 115,0	114 120,0
Total DND	34 292,2	63 134,2	75 214,9	97 064,7	116 772,8
Apports agrégés (IM)	246 876,0	403 640,0	457 504,6	564 236,3	763 685,7

Source : document de la revue 2022

**CONTRIBUTION DES MINES A L'ECONOMIE**

Le sous-secteur de l'or a contribué à la formation du Produit Intérieur Brut (PIB) à hauteur de 9,2% pour 2022.

Nous constatons une amélioration positive et continue depuis 2018 de la part que représente le secteur des mines dans la formation de la richesse nationale, même s'il est un peu timide pour l'instant. Cette situation s'améliorera dans les années à venir au regard de la vision du département dans le cadre de l'intégration de la mine à l'économie nationale, politique de promotion et de développement de la sous-traitance et de la fourniture locales ou local content

**Tableau 4 : Part du secteur minier dans le PIB (2018-2022)**

Libellés	2018	2019	2020	2021	2022
Total des VA (en milliards FCFA)	883,1	976,6	979,1	980,1	1 075,4
PIB courant (en milliards FCFA)	9 482,0	10 124,7	10 052,8	10 707,7	11 743,6
PS (%)	9,3%	9,6%	9,7%	9,2%	9,2%

Source : INSTAT

Libellés	2018	2019	2020	2021	2022	TOTAL
Somisy	678 600 000	787 798 235	959 000 000	972 000 000	972 000 000	4 369 398 235
Semos	520 000 000	622 000 000	622 000 000	622 884 909	641 000 000	3 027 884 909
Morila	485 980 000	550 841 924	553 635 000	554 641 885		2 145 098 809
Yatéla	1 250 000	1 437 500	1 437 500	1 437 500		5 562 500
Somika	49 000 000	59 597 358	59 420 916	57 083 325		225 101 599
Somilo	2 370 000 000	2 921 208 046	3 166 000 000	3 509 232 173	3 509 232 173	15 475 672 392
Goukoto	655 000 000	739 494 056	684 000 000	753 544 890	629 000 000	3 461 038 946
Semico	272 000 000	360 093 714	353 220 000	357 029 545		1 342 343 259
Faboula Gold			51 963 000	50 000 000	50 000 000	151 963 000
Nampala	173 875 000	186 212 533	236 000 000	293 681 176		889 768 709
Fekola	1 402 000 000	1 859 419 308	2 052 000 000	2 476 152 779		7 789 572 087
Komana		144 879 758	207 000 000	257 288 611		609 168 369
Somifi (Finkolo)		1 395 307	22 475 000	26 191 574		50 061 881
Bagama Mines			-	1 219 000	1 219 000	2 438 000
<b>Total (IM)</b>	6 607 705 000	8 234 377 739	8 968 151 416	9 932 387 367	5 802 451 173	39 545 072 695
		<i>Commune</i>	23 727 043 617		<i>Kayes</i>	31 102 074 093
		<i>Cercle</i>	9 886 268 174		<i>Sikasso</i>	8 440 560 602
		<i>Région</i>	5 931 760 904		<i>Koulikoro</i>	2 438 000
			39 545 072 695	-		39 545 072 695

Le total des patentes versées par les sociétés minières pour les 05 années : 39 milliards 545 millions, dont 23 milliards 727 millions pour les communes, 9 milliards 886 millions pour les cercles et 5 milliards 930 millions pour les régions. La région de Kayes a la grosse part avec 31 milliards 102 millions et Sikasso 8 milliards 440 millions.

## VISION MALI 2063 ET ÉLABORATION DE LA STRATÉGIE NATIONALE DE DÉVELOPPEMENT À MOYEN TERME DU MALI : ENJEUX ET IMPLICATIONS POUR LES POLITIQUES PUBLIQUES

**Mohamed Diallo**

*Consultant spécialiste en prospective et planification*

## 1. Introduction

Toute organisation (nation, collectivité, entreprise, etc.) a besoin pour croître et se développer d'un projet susceptible de mobiliser l'ensemble de ses forces autour d'objectifs communs. Ce projet doit être formalisé afin qu'il soit partagé par chacun et par tous, aussi bien, dans ses termes propres, que dans les éléments de sa mise en œuvre. Cette formalisation elle-même nécessite concertation, négociation et unité d'action des différents acteurs de l'organisation dans la réalisation de l'objectif retenu. La démarche prospective est l'outil adapté à cet effet.

La prospective est une discipline bien ancienne dont l'apport a été considérable dans l'essor industriel et économique des pays développés et de beaucoup de pays d'Asie, plus connus sous le nom de « **dragons asiatiques** » ou « **pays émergents** ».

Ni prophétie, ni prévision, la prospective n'a pas pour objet de prédire l'avenir, mais de nous aider à le construire. Elle nous invite donc à le considérer comme à faire à bâtir plutôt que comme quelque chose qui serait déjà décidé et dont il conviendrait seulement de percer le mystère.

**Une étude prospective est une réflexion collective des fils du pays.** C'est une occasion de s'élever au-dessus des divergences et des contingences immédiates pour se concentrer sur l'essentiel que constitue le devenir commun.

Les concepts de prospective et de stratégie sont intimement liés. Ils sont cependant distincts. Le temps de la prospective est celui de l'anticipation c'est-à-dire de l'exploration des futurs possibles et le temps de la stratégie est celui de la préparation de l'action, c'est-à-dire l'élaboration et l'évaluation des choix stratégiques possibles pour se préparer aux changements attendus et provoquer les changements souhaités.

Cette dichotomie entre l'exploration et la préparation de l'action conduit nécessairement une communauté qui réfléchit à son avenir à se poser les questions suivantes :

- D'où venons-nous et où sommes-nous ?
- Où pouvons-nous aller ?
- Où voulons-nous aller ?
- Comment y aller ?

### 1. Présentation des scénarios

L'élaboration des scénarios vise à répondre à la question « *Où pouvons-nous aller ?* ». Il s'agit d'explorer le champ des futurs possibles du pays par la construction d'un nombre limité de scénarios suffisamment contrastés. Chaque scénario est constitué (i) de la description d'une image plausible du futur à un horizon donné et (ii) de la description du cheminement qui conduit de la situation actuelle à cette image du futur, ce cheminement étant aussi, sinon plus important que l'image future elle-même, parce qu'indiquant les stratégies globales de réalisation de tel ou tel scénario.

Les scénarios sont construits à partir des combinaisons d'hypothèses que constituent les réponses aux questions clés.

#### **Quelques exemples de Questions clés et leurs réponses possibles**

**Question-clé :** *Quelles seront la nature et les modalités d'intervention de l'Etat ?*

**Réponse 1 :** *Etat stratège, développementaliste.* Etat qui en plus de ses rôles régaliens s'intéresse aux questions de développement. Il intervient à la fois (i) comme facteur stimulant les actions des autres intervenants et prend des mesures soit incitatives, soit de redressement pour atteindre ses objectifs écono-

miques et sociaux et (ii) comme acteur en prenant le contrôle de certains secteurs stratégiques ou en s'associant à d'autres acteurs pour réaliser des investissements productifs. Ce rôle économique ne l'écarte pas de ses missions classiques de sécurité et de défense des citoyens et de leurs biens qu'il assure avec autorité.

**Réponse 2 :** *Etat laxiste, sans autorité et adepte du laisser-aller et du laisser faire.* L'Etat n'ayant aucune autorité laisse faire les différents acteurs contre lesquels il ne peut prendre de sanctions- qu'envers certaines couches qui ne constituent pas de menaces réelles- même en cas de non-respect des textes et des lois régissant la vie publique et les relations entre intervenants. Il se préoccupe uniquement du bien-être de la petite classe des dirigeants politico administratifs et leurs familles et alliés.

*Il s'instaure un désordre caractérisé par l'incivisme et la défiance des populations, des pressions sociales sur l'appareil étatique qui se complaît dans une attitude laxiste, de pompier face à des situations relevant de ses seules attributions.*

**Réponse 3 :** *Etat Légaliste ayant de l'Autorité :* Il s'agit d'un Etat qui fait respecter les institutions en se basant sur une application rigoureuse des textes et des lois. Très peu regardant sur les questions de développement il se penche tout de même sur le droit pour trancher les différends entre les acteurs et s'il le faut use de son autorité pour gouverner.

**Question-clé :** *Quelles seront l'ampleur et la forme de la corruption ?*

**Réponse 1 :** *Corruption et Délinquance financière Maîtrisées :* La lutte contre la corruption et de la délinquance financière devient le cheval de bataille des pouvoirs publics qui réussissent à les extirper des mœurs et mettent en place un dispositif efficace de contrôle pour atténuer leurs effets sur l'économie. Ce système repose avant tout dans la transparence dans la gestion de la chose publique et le respect strict des lois et des règlements y afférents.

**Réponse 2 :** *Banalisation de la Corruption et de la Délinquance financière :* la corruption et la délinquance financière apparaîtront comme un fait divers dont personne ne se soucie car elles touchent toutes les couches socio- professionnelles. Elles bénéficient d'une certaine caution des pouvoirs publics qui ne font aucun effort pour lutter contre un tel fléau qui non seulement gagne du terrain mais devient une seconde nature des citoyens qui s'en accommodent. Elles côtoient tous les circuits officiels de gestion des affaires (administration, appareil judiciaire, pouvoir politique, secteurs de l'économie, les institutions traditionnelles, etc.) et se substituent à eux à cause des gains faciles qu'elles procurent à leurs adeptes. La particularité d'une telle forme de corruption et de délinquance est que chaque citoyen peut devenir corrupteur ou corrompu selon que ses intérêts soient d'un côté ou de l'autre.

**Réponse 3 :** *Subsistance de Poches de Corruption Elevée :* Malgré les efforts effectués par les autorités publiques pour lutter contre la corruption, quelques îlots survivent et mieux se sont structurés. Ils développent des mécanismes qui font d'eux de véritables Etats dans l'Etat. Ce qui caractérise ce type de corruption est le niveau élevé des chiffres d'affaires réalisés par une poignée de privilégiés souvent soutenus par le système étatique en place.

**Question-clé :** *Quelle sera la qualité du système éducatif ?*

**Réponse 1 :** *Un système éducatif performant et inclusif qui forme des citoyens patriotes, responsables, porteurs des valeurs morales de la société, producteurs et créatifs,* qui contribuent au développement socio-économique du pays. Ce système dispose de moyens en phase avec le niveau des avancées dans le domaine éducatif (outils et techniques pédagogiques au point, niveau élevé de formation du personnel qui est motivé, implication des différents acteurs etc.) et qui cultive l'excellence à tous les niveaux d'enseignement.

**Réponse 2 :** *Système éducatif productif mais inadapté.* Les résultats du système éducatif contiennent en termes de chiffre absolu de produits formés mais ceux-ci ne correspondent pas à la demande des utilisateurs. En effet les moyens (humains, financiers, matériels, didactiques et pédagogiques) mis en œuvre ne

génèrent pas les produits de qualité dont ont besoin les différents secteurs de l'économie pour impulser un réel développement.

**Réponse 3 :** *Système éducatif efficace dans certains domaines. C'est à dessein que des domaines sont choisis dans le système éducatif pour programmer et former des corps d'élites dont la mission est prédéterminée par le pouvoir central. Ces domaines sont relatifs à la justice, les enseignements, l'armée, etc. et les attentes s'inscrivent dans une logique de répression de toute forme d'opposition aux décisions des pouvoirs publics.*

Les combinaisons d'hypothèses constituent l'espace morphologique qui contient autant de possibilités que le produit des nombres d'hypothèses par question clé. Cet espace morphologique doit donc être réduit en fonction de critères

Le premier critère est la cohérence des combinaisons. Un deuxième critère découle naturellement de l'évolution récente du pays. En effet, le diagnostic stratégique révèle qu'en matière de gouvernance, la Transition apparaît comme une période de ruptures. Cette dynamique de rupture exprime largement les aspirations de la grande majorité des maliens recueillies à travers notamment les Assises Nationales de la Refondation. Le sort réservé à cette dynamique déterminera largement l'avenir qui se dessinera. Les scénarios proposés sont donc formulés en fonction du sort réservé à la dynamique de ruptures.

### 1.1. Le scénario du renouveau- MALI KURA

Ce scénario est fondé sur l'hypothèse que la dynamique impulsée par la Transition a été poursuivie et renforcée. Son facteur moteur est un Etat qui a durablement marqué une volonté plus affirmée de défendre l'intégrité territoriale et de maintenir l'unité nationale, de faire respecter la souveraineté du Mali vis-à-vis des partenaires extérieurs et de sortir le pays du sous-développement en prenant des options volontaristes fondées sur les exigences d'une bonne gestion économique et la mise en œuvre de stratégies de développement appropriées

Ce scénario se traduit donc par (i) la construction d'une nation souveraine et unie dans sa diversité culturelle et religieuse, (ii) un pays convenablement géré, (iii) une économie avancée et (iv) un niveau élevé de développement humain et un environnement préservé.

### 1.2. Le scénario de la déception- DJIGUI MA FA

Ce scénario est fondé sur poursuite mitigée de la dynamique de rupture. Son hypothèse motrice est que l'Etat malien (i) défend l'intégrité territoriale et maintient l'unité nationale, (ii) fait respecter les institutions en se basant sur une application rigoureuse des textes et des lois, (iii) se penche tout de même sur le droit pour trancher les différends entre les acteurs et s'il le faut use de son autorité pour gouverner, (iv) est cependant peu regardant sur les questions de développement économique et social.

Ce scénario se traduit sensiblement par (i) les mêmes progrès que le précédent dans les domaines de l'unité nationale et de la souveraineté, de la gouvernance politique et administrative et (ii) un développement économique et social insuffisant au regard des aspirations des populations exprimées notamment lors des Assises Nationales de la Refondation.

### Le scénario de l'inacceptable- AN TE

Ce scénario est fondé sur un abandon de la dynamique de ruptures impulsée par la Transition. Son hypothèse motrice est que l'Etat est laxiste et se préoccupe uniquement du bien-être de la petite classe des dirigeants politico administratifs et leurs familles et alliés. Il n'a aucune autorité et laisse faire les différents acteurs contre lesquels il ne peut prendre de sanctions- qu'envers certaines couches qui ne constituent pas de menaces réelles- même en cas de non-respect des textes et des lois régissant la vie publique et les relations entre intervenants.

Ce scénario est celui du retour en arrière. Il se traduit par une perte des acquis de la Transition en matière de gouvernance politique, économique et sécuritaire. Les mêmes causes conduisant aux mêmes effets, les crises politiques, sociales, économiques et sécuritaires deviennent récurrentes de manière à constituer progressivement une menace pour la stabilité et l'unité de la nation.

### 1. La vision

Cette vision est basée sur le scénario du renouveau « Mali Kura ». Elle trouve aussi sa source dans le diagnostic stratégique élaboré sur le Mali et dans les recommandations des Assises Nationales sur la Refondation. Le caractère ambitieux et proactif de cette vision est très prononcé pour deux raisons :

- C'est une vision sur une période de quarante ans qui de ce fait va concerner plusieurs générations et la majorité des maliens qui seront concernés, c'est-à-dire ceux qui auront moins de quarante ans en 2063 ne sont pas encore nés ;
- C'est une période d'un demi- siècle à dix ans près et historiquement il est reconnu que la plupart des pays émergents ont réussi ce pari dans des délais similaires. Bien sûr il n'y a pas de modèle unique à reproduire et les conditions sont différentes d'un pays à un autre et d'une période à une autre. Mais il y a deux constantes : (i) l'existence d'une vision proactive et (ii) le portage de cette vision par un leadership fort des dirigeants politiques en complicité avec les acteurs économiques.

Le Mali peut donc réaliser cette vision s'il bénéficie sur une longue période d'un leadership fort et volontariste dans la gouvernance globale du pays.

---

*LE MALI, UNE NATION SOUVERAINE ET UNIE DANS SA DIVERSITE CULTURELLE, UNE SOCIETE SOLIDAIRE ET JUSTE, UN PAYS BIEN GOUVERNE, UNE ECONOMIE FORTE ET AVANCEE, UN NIVEAU DE DEVELOPPEMENT HUMAIN ELEVE ET UN ENVIRONNEMENT DURABLEMENT PRESERVE.*

---

### UNE NATION SOUVERAINE ET UNIE DANS SA DIVERSITE CULTURELLE

- Le Mali est nation souveraine et unie dans sans diversité culturelle, linguistique et religieuse.
- Le terrorisme et l'extrémisme violent qui ont longtemps mis en danger l'unité nationale, la sécurité et la quiétude des citoyens, ne sont plus qu'un mauvais souvenir.
- L'esprit d'appartenance nationale s'est renforcé et les différentes communautés ont retrouvé le bon vivre ensemble qui les a longtemps caractérisées.
- Le renforcement de l'unité et de la cohésion nationales s'est appuyé sur la référence aux valeurs culturelles et la revalorisation des langues nationales.
- Les religions ont développé et maintenu une coexistence pacifique inter et intra religieuse.
- La défense du territoire est assurée par des forces de défense et de sécurité qui font du Mali une puissance militaire disposant (i) des ressources humaines suffisantes en quantité et en qualité, (ii) d'équipements appropriés et de haut niveau, (iii) d'une grande capacité d'anticipation et de réflexion stratégique (iv) d'une importante industrie de défense et (v) d'une force de dissuasion.
- La défense du territoire repose aussi sur une politique de bon voisinage, de coopération militaire entre pays frontaliers, de respect de l'intégrité des territoires voisins, de l'application systématique du principe du règlement des conflits par le dialogue mais aussi du développement concerté des « zones frontalières ».
- La sécurité est effective et quasi totale. Le grand banditisme est maîtrisé dans les villes et dans les campagnes.

- La nouvelle société est composée par des citoyens maliens bien éduqués, plus conscients de ses droits et de ses devoirs, respectueux de nos valeurs culturelles, protégé contre les perversions véhiculées certains médias étrangers, plus soucieux de la bonne gouvernance et de la préservation des biens publics et qui participent activement à asseoir la paix et la solidarité

#### **UN PAYS BIEN GOUVERNE.**

- L'Etat malien est devenu un Etat stratège, développementaliste, c'est-à-dire un Etat qui en plus de ses rôles régaliens s'intéresse aux questions de développement. Il intervient à la fois (i) comme facteur stimulant les actions des autres intervenants et prend des mesures soit incitatives, soit de redressement pour atteindre ses objectifs économiques et sociaux et (ii) comme acteur en prenant le contrôle de certains secteurs stratégiques ou en s'associant à d'autres acteurs pour réaliser des investissements productifs. Ce rôle économique ne l'écarte pas de ses missions classiques de sécurité et de défense des citoyens et de leurs biens qu'il assure avec autorité.
- Il dispose d'une Administration Moderne et Performante, a des moyens en quantité suffisante et de qualité
- Le système judiciaire est équitable, et les interventions publiques créent les conditions sociales et économiques propices du développement (climat des affaires, lutte contre la corruption, etc.).
- La démocratie malienne est devenue plus consensuelle et se caractérise par la séparation effective des pouvoirs, un nombre réduit de partis politiques, de réelles possibilités d'alternance, une forte implication de la société civile et un consensus sur les grandes questions nationales
- Le processus de développement des collectivités territoriales est dynamique à travers surtout la promotion des économies régionales et locales.
- La gestion des affaires foncières est plus transparente. Plusieurs mesures, notamment en matière de justice, ont été prises dans ce sens pour préserver la paix et la cohésion sociales
- Dans le cadre de la nouvelle affirmation de sa souveraineté, le Mali a diversifié son partenariat dans tous les domaines.
- Le Mali joue un rôle de leader d'un pôle de puissance africaine.
- Le Mali a pris le leadership d'un nouveau processus d'intégration décolonisée pour créer de nouvelles organisations autour des valeurs de souveraineté et de défense des intérêts des pays concernés.
- Le Mali joue un rôle de leader dans la participation de l'Afrique à la lutte pour (i) réformer les institutions internationales ou en créer de nouvelles plus représentatives de la nouvelle configuration du monde, (ii) modifier le narratif sur des questions telles que le terrorisme et (iii) réviser des conventions telles que celles sur les droits de l'homme, la défense des minorités de plus en plus utilisées pour promouvoir des perversions contraires à notre culture.

#### **UNE ECONOMIE FORTE ET AVANCEE**

- L'Etat stratège dispose d'un système de planification performant.
- Les infrastructures de transport assurent un bon niveau de désenclavement du pays avec un développement équilibré avec les quatre modes de transport (routier, ferroviaire, fluvial et aérien).
- Le pays dispose ainsi d'une agriculture moderne, compétitive et respectueuse de l'environnement en vue de garantir la souveraineté alimentaire du pays, d'améliorer les revenus des producteurs, et faire du Mali une puissance agricole exportatrice.

- Une énergie de qualité, en quantité suffisante et à coût abordable est disponible pour tout le pays. Le mix énergétique est dominé par les énergies renouvelables et les autres énergies bon marché tel que le nucléaire.
- L'industrie est devenue le moteur de l'économie : les filières porteuses sont opérationnalisées, une industrie de transformation des ressources minières existe, et l'industrialisation s'est intensifiée vers les secteurs technologiques à forte valeur ajoutée.
- Le Mali est entré dans l'univers des technologies de pointe et dispose de centres de recherche fondamentale et appliquée dans les différents domaines : les NTIC, les biotechnologies, la robotique, la mécanique quantique, etc.
- L'exploitation minière participe au développement du pays, par son intégration à l'économie nationale et locale.
- L'artisanat continue de jouer son rôle de régulateur social, crée de plus en plus d'emplois décents et les productions artisanales migrent de plus en plus vers l'industrie.
- Les produits locaux sont compétitifs sur les marchés nationaux et régionaux.
- Le niveau et les conditions de financement de l'économie sont comparables à ceux des pays développés.
- Le Mali a créé, avec quelques pays de la sous-région, une nouvelle monnaie adossée à leurs ressources naturelles.

#### **UN DEVELOPPEMENT HUMAIN ELEVE ET UN ENVIRONNEMENT DURABLEMENT PRESERVE.**

- De nombreux emplois convenablement rémunérés dans les secteurs compétitifs et l'abondance sur le marché de biens et services de tout genre.
- Les inégalités sociales et la pauvreté se sont significativement atténuées.
- Les régions sous peuplées disposent des ressources humaines nécessaires à l'exploitation de leurs potentialités.
- Le système éducatif est performant et inclusif et permet de former des citoyens patriotes, responsables, porteurs des valeurs morales de la société, producteurs et créatifs, qui contribuent au développement socio-économique du pays.
- Le système de santé est accessible à l'ensemble de la population et à moindres coûts et il existe des structures sanitaires avec des plateaux techniques de très haut niveau à tel point que l'émigration sanitaire n'est plus qu'un souvenir.
- Les maladies endémiques et la malnutrition sont éradiquées.
- La souveraineté sanitaire du pays est assurée : capacité de gestion des épidémies et des pandémies, fabrication de médicaments et promotion de la médecine et des médicaments dits traditionnels.
- Les villes sont assainies et disposent de services publics de qualité, d'infrastructures socio-économiques et de bons réseaux des transports. L'accès à un logement décent pour les populations à faible revenu est devenu une réalité au Mali.
- Les ressources en eau du Mali sont connues, mobilisées et gérées durablement, pour réaliser l'accès de tous à des services d'eau inclusifs
- Les problèmes environnementaux sont mieux gérés et l'environnement est mieux préservé.

- Les populations disposent de capacités d'adaptation et de la résilience des systèmes écologiques, des systèmes économiques et des systèmes sociaux face aux effets des changements climatiques.
- La **société civile** porte de plus en plus un regard critique aussi bien sur les autorités que sur le système de gouvernance mondiale.
- Les femmes et les jeunes ont les capacités et la possibilité de contribuer considérablement à la création de richesses et à la gestion de la cité.
- Les formes traditionnelles et modernes de solidarité sont harmonieusement articulées.
- Les mouvements migratoires sont réduits et beaucoup de maliens établis à l'extérieur sont revenus au pays.
- Le fonctionnement de la société, en raison de l'implication des légitimités traditionnelles, se fonde sur la concertation, le dialogue, la tolérance, le respect, la médiation et le recours à la justice. Ces valeurs lui permettent de puiser en elle-même les moyens de sa propre évolution et d'assurer la cohésion pour la participation de toutes les composantes à l'édification d'une société juste, équitable, harmonieuse et prospère.

## 2. Les orientations stratégiques

La formulation des orientations stratégiques de développement à long terme a pour objectif de **déterminer les principes directeurs pour réaliser la vision de développement à long terme du Mali**. En effet, si la formulation de la vision dans une réflexion prospective de long terme vise à répondre à la question « Où voulons-nous aller ? », la formulation des orientations stratégiques répond à celle de savoir « Comment y aller ? ». Les orientations indiquent le cheminement qui conduit de la situation actuelle à la réalisation de la vision.

L'identification des orientations stratégiques a pour base les résultats des étapes analytiques antérieures, en l'occurrence le diagnostic stratégique et la construction des scénarios d'avenir. L'identification des orientations stratégiques a été faite en atelier en se posant des questions stratégiques sur la réalisation des différents aspects de la Vision et en spécifiant les réponses stratégiques appropriées.

Pour chacun des objectifs stratégiques ci-dessous, des objectifs spécifiques et des programmes d'action sont identifiés.

*Objectif stratégique à long terme 1 : Une nation souveraine, unie dans sa diversité culturelle et religieuse*

*Objectif stratégique à long terme 2 : Un pays bien gouverné*

*Objectif stratégique à long terme 3 : Une économie forte et avancée*

*Objectif stratégique à long terme 4 : un développement humain élevé*

*Objectif stratégique à long terme 5 : Un environnement préservé*

## 3. Le phasage de la mise en œuvre de la vision

La réalisation de cette vision se fera progressivement sur les trente années à venir. Les stratégies doivent être mises en œuvre de manière progressive. **L'exercice de phasage, en cours, vise à définir quatre périodes décennales et les stratégies à mettre en œuvre pour chaque période**

La première décennie est centrée sur « la refondation de l'Etat et la transformation structurelle de l'économie », la deuxième décennie sur « la spécialisation dans les secteurs à haute valeur ajoutée »,

la troisième décennie sur « un niveau élevé de développement humain » et la quatrième décennie est conçue comme une période de consolidation.

## 4. Opérationnalisation de la vision

L'opérationnalisation consiste à :

- Faire en sorte que l'étude soit portée à la connaissance du plus grand nombre et donner ainsi l'occasion à tous les principaux acteurs de prendre connaissance de ses résultats. Un effort particulier d'information et d'implication doit être fait à destination de ceux qui ont à charge l'élaboration des politiques.
- Aider à éclairer et informer les décisions de politiques économique et sociale.
- Traduire les orientations de politiques issues de l'étude en stratégies opérationnelles.

### 4.1. Les principes de l'opérationnalisation

#### ✓ Les principes de réalité, de pragmatisme et de progressivité

L'opérationnalisation doit être fondée sur un double processus : opérer une confrontation entre les actions lancées ou envisagées et les objectifs de la vision dans le but d'arriver à une articulation progressive et une compatibilité entre les programmes en cours de réalisation (qui nécessairement pèsent sur la réalité et l'évolution du pays) et les nouveaux programmes pouvant émaner de la vision. Ce principe doit guider la formulation et la programmation des projets structurants.

#### ✓ Le principe de l'approche participative

L'opérationnalisation repose sur une approche participative. Elle doit être considérée comme un processus de dialogue et impliquer tous ceux que les stratégies vont concerner. Elle doit permettre à tous les acteurs nationaux d'apporter leur contribution aux stratégies de développement. Cette condition est nécessaire pour l'appropriation et l'internalisation des politiques de développement. En effet, même si l'Etat a un rôle primordial dans l'opérationnalisation de la vision nationale, celle-ci ne pourrait relever du seul domaine du gouvernement. Elle doit donc être conçue de manière à prendre en compte tous les acteurs de la société, publics et privés.

#### ✓ La mobilisation et l'engagement politique des acteurs

Le choix d'un avenir souhaitable et celui de la stratégie pour y parvenir sont des opérations éminemment politiques. Les pouvoirs publics et les partis politiques y sont nécessairement impliqués.

L'enjeu – et le jeu des acteurs – deviennent encore plus cruciaux quand il s'agit non plus seulement d'établir un document sur les perspectives à long terme mais d'engager des mesures spécifiques et opérationnelles qui peuvent entraîner des changements de priorités et des remises en cause de politiques, de pratiques et parfois d'intérêts à court terme.

**Opérationnaliser exige donc de convaincre et de mobiliser les acteurs politiques – ceux ayant une influence – directe ou indirecte – sur les orientations et les choix des priorités et programmes de développement du pays. Mais cela implique non seulement de faire prendre conscience des enjeux du long terme de la Nation mais de tracer des cheminements temporels entre le court et le long terme et de formuler une stratégie et des actions spécifiques tenant à la fois compte des contraintes du présent et des impératifs du futur.**

Il est donc indispensable que soit ouvert un débat et un dialogue sur l'opérationnalisation au niveau politique national. Si l'Etat doit nécessairement jouer un rôle primordial dans cette action, il n'en reste pas moins indispensable d'y associer et d'obtenir – au travers de mécanismes de discussion spécifiques

– le soutien des instances de la Société Civile dans ses diverses composantes (secteur privé, partis politiques, associations et ONG, etc.).

*Il est clair que si l'Etat et le gouvernement s'engagent seuls dans le processus et semblent se l'approprier à des fins politiques, un risque sérieux existe que tôt ou tard ce processus d'opérationnalisation soit abandonné suite à des bouleversements politiques et sociaux.*

#### ✓ L'institutionnalisation du processus

L'opérationnalisation doit être une composante intrinsèque et permanente du système de programmation du développement du pays. Ceci implique que la prise en compte de la dimension du long terme devienne une responsabilité des structures qui sont en charge des études, de la formulation, de la coordination, du financement et de l'exécution des programmes.

Ceci implique – et notamment afin de préparer, nourrir et suivre les décisions politiques des acteurs nationaux – de s'assurer du bon fonctionnement et de la cohérence du système institutionnel prévalent et si nécessaire de « l'ajuster ».

Il est indispensable :

- qu'au niveau politique le plus élevé (Présidence ou Primature) un suivi régulier du processus d'opérationnalisation (et de la préparation d'une stratégie à Moyen Terme) – de ses progrès comme de ses difficultés – soit assuré et un dialogue solide avec les composantes de la Société civile exercé ;
- qu'une clarification et une définition cohérente et efficiente des rôles et responsabilités des structures chargées du développement soient entreprises. Il faudrait notamment s'attacher à assurer une véritable cohésion et complémentarité entre le ministère de l'Economie et les ministères sectoriels ;
- que les structures et unités en charge du développement reçoivent un clair mandat de prendre en compte le long terme et les travaux de réflexion prospective et qu'elles soient renforcées de manière à avoir les capacités et moyens de le faire effectivement.

### 6.2. La Stratégie de développement à Moyen terme : le principal cadre d'opérationnalisation de la Vision Mali 2063

Il s'agit d'adopter pour l'élaboration de la stratégie de développement à moyen terme une démarche de planification stratégique qui est la modalité privilégiée d'opérationnalisation d'une vision prospective. En effet, la planification stratégique se définit comme l'alliance de la réflexion prospective et de l'action stratégique, et notamment comme l'utilisation de l'exploration des futurs possibles par les scénarios pour l'élaboration d'une stratégie.

### 6.3. Mesures d'accompagnement de l'opérationnalisation

#### ✓ Renforcement du leadership des fonctions de prospective et de planification stratégique

La Journée de la Prospective organisée en janvier 2014 par la Ministère du Plan et de la Prospective avait conclu qu'une bonne opérationnalisation de la Vision Mali 2025 aurait pu éviter la crise multidimensionnelle que le pays a connue ou au moins en atténué considérablement les effets.

La faiblesse du leadership se traduisant par un déficit d'appropriation et surtout de portage politique de la vision a été identifiée comme l'une des causes principales du déficit d'opérationnalisation.

L'introduction de cette thématique dans la conférence de lancement du processus budgétaire est un signe fort et encourageant. En effet, **le TOP de l'opérationnalisation est que chaque dépense sur le budget de l'Etat renvoie à un aspect de la Vision.**

#### ✓ Renforcement du système de planification

La mise en chantier d'un plan stratégique suppose parallèlement la refondation des capacités de planification sans lesquelles l'opérationnalisation ne pourrait se faire.

Cette phase consiste à identifier les besoins de renforcement des capacités nécessaires pour la prise en charge des fonctions essentielles du processus de planification pour le rendre apte à prendre en compte dans les programmes à moyen et court terme les orientations stratégiques identifiées pour la réalisation de la vision partagée de développement du pays.

Ce renforcement des capacités doit concerner le dispositif institutionnel de gestion du développement, les méthodes et outils de travail et les ressources humaines.

#### ✓ Renforcement du système statistique

Le rôle de l'information économique, sociale, culturelle, politique est fondamental dans le processus d'opérationnalisation de la Vision Mali 2063. Pour le suivi de sa mise en œuvre, des données doivent être réunies sur tous les aspects de la vie du Mali. Elles doivent comprendre aussi bien des informations quantitatives comme des séries de données statistiques et techniques, que des informations qualitatives comme la nature de la main d'œuvre qualifiée, les capacités de gestion, la corruption, l'état du système judiciaire, etc. Un important renforcement du système statistique national devra donc être entrepris.

PANEL 2

LA MERCURIALE DES PRIX :  
ELABORATION, MISE À JOUR ET  
UTILISATION DANS LE PROCESSUS  
D'EXÉCUTION ET DE CONTRÔLE DU  
BUDGET DE L'ETAT

---

## Note introductive

L'utilisation de la mercuriale des prix est consacrée par la Directive N° 07 / 2009 / CM / UEMOA du 26 juin 2009 portant Règlement Général sur la Comptabilité Publique qui dispose en son article 92, alinéa 1, que « *Le Contrôleur financier est personnellement responsable des contrôles portant sur la disponibilité des crédits, sur la vérification des prix par rapport à la mercuriale en vigueur et au titre de la validité de la créance...* ». Cette Directive a été internalisée dans la législation nationale à travers le Décret<sup>1</sup> n°2018-0009/P-RM du 10 janvier 2018 portant règlement général sur la comptabilité publique qui reste la principale référence juridique nationale. Dans la pratique, il se pose la problématique de l'encrage institutionnel dans le cadre du processus de production et d'utilisation de la mercuriale du fait, notamment, que le décret susvisé ne mentionne que les responsabilités du contrôleur financier en lien avec la mercuriale.

Il faut tout de même rappeler que le Mali élabore depuis 2004, une mercuriale des prix des principaux achats effectués par l'Etat et ses démembrements. Mais la mise en œuvre effective n'intervient qu'avec l'application du Décret ci-dessus cité. Elle fait l'objet, chaque année, d'une révision effectuée sur la base d'une enquête des prix à la consommation des produits organisée par l'Institut National de la Statistique à Bamako et dans les capitales régionales et de la prise en compte des prix des nouveaux articles dans le document.

La mercuriale des prix ne porte pas atteinte à la liberté des prix sur le marché. Les prix sur le marché ne sont pas des prix administratifs, ni des prix normatifs. Ce sont des prix généralement pratiqués sur le marché et qui servent de référence lors des passations des marchés publics, des contrôles et audits des services publics, etc...

La mercuriale des prix constitue donc un outil important qui encadre l'exécution de la commande publique en raison surtout de la rareté des ressources et dans un souci de rationalisation des dépenses de l'Etat.

<sup>1</sup> La directive a été initialement transposée par le Décret n°2014-0349/P-RM du 22 mai 2014 portant règlement général sur la comptabilité publique qui a été abrogé par le décret n°2018-0009/P-RM du 10 janvier 2018 portant règlement général sur la comptabilité publique.

Cependant, au cours de sa mise en œuvre, des insuffisances ont été constatées notamment celles relatives au non-respect des prix fixés par la mercuriale dû à la fluctuation des prix dans un contexte international marqué par des crises multidimensionnelles, l'insuffisance d'un cadre juridique formel encadrant l'élaboration, la mise à jour et les conditions d'une utilisation optimale de la mercuriale des prix dans le cadre de l'exécution du budget de l'Etat.

C'est dans ce contexte qu'il a été fortement recommandé lors de l'Atelier d'échanges entre les acteurs de la chaîne de la dépense publique tenu le jeudi 09 mars 2023 à Bamako, la mise en place d'un comité chargé de réfléchir sur les contours de la mercuriale des prix depuis sa mise en œuvre. Les travaux dudit comité et les conclusions serviront de base pour une application consensuelle.

Compte tenu de toutes ces préoccupations citées ci-dessus la conférence de lancement du processus budgétaire prévoit un panel sur la problématique avec comme thème : « *La mercuriale des prix : Elaboration, mis à jour et utilisation dans le processus d'exécution et de contrôle du budget de l'Etat* ».

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

- proposer un mécanisme juridique qui encadre l'élaboration, la mise à jour et l'utilisation de la mercuriale des prix dans le processus d'exécution et de contrôle du budget de l'Etat;
- harmoniser la position des différents acteurs dans l'exploitation de la mercuriale des prix dans le processus d'exécution du budget.

Les lignes directrices qui suivent présentent les principales questions à traiter par les panelistes. Quelques références documentaires sont également fournies.

LA MERCURIALE DES PRIX :  
ELABORATION, MISE À JOUR ET  
UTILISATION DANS LE PROCESSUS  
D'EXÉCUTION ET DE CONTRÔLE DU  
BUDGET DE L'ETAT

---

**Arouna Sougane**

*Directeur Général de l'Institut National de la Statistique*

## I. Contexte général et justification

Dans le cadre de l'amélioration de la dépense de l'Etat et de son contrôle, la Direction Générale des Marchés Publics, dans sa mission, est chargée de la préparation, de la réglementation des marchés publics et de toute mesure de nature à améliorer le régime des marchés ainsi que les procédures de leur amélioration.

Dans la pratique, les services publics chargés de la passation des marchés publics sont souvent confrontés à un problème de gestion de prix qui prend actuellement de l'ampleur malgré les différentes mesures prises dans le cadre de la répression des infractions économiques, notamment le problème de surfacturation. En effet, compte tenu du principe de la liberté des prix, les services techniques chargés de la passation des marchés ont du mal à avoir des repères crédibles concernant les prix proposés par les différents candidats dans le cadre d'un appel d'offres. Par exemple, dans le cadre d'un appel d'offres, pour les mêmes travaux, fournitures ou prestations, les prix des candidats peuvent parfois varier du simple au double, voire plus. Dans une telle situation l'Administration a des difficultés pour apprécier le caractère réaliste de tel ou tel prix en l'absence des prix officiels pratiqués sur lesquels elle pourrait se baser pour juger de l'objectivité des prix proposés par les soumissionnaires à un appel d'offres.

Ainsi, la nécessité s'est fait sentir au début des années 2000 d'élaborer une mercuriale des prix qui permettra aux acheteurs publics d'apprécier à partir de critères objectifs les propositions de prix des candidats à un appel d'offres. Pour ce faire, le Ministre de l'Economie et des Finances a instruit à la Direction Générale des Marchés Publics d'entreprendre une étude sur la mercuriale des prix au Mali. Pour mener à bien cette étude, la Direction Nationale de la Statistique et de l'Informatique (devenu plus tard Institut National de la Statistique) spécialiste de collecte d'informations sur les prix, a été mandatée pour l'exécution de ce travail.

L'objet de la présente note est de décrire la méthodologie qui est utilisée pour la mise en œuvre du système de collecte des prix, pour l'obtention des prix toutes taxes comprises (minima, moyens et maxima).

## II. Objectif

L'objectif général est de proposer un référentiel des prix des principales fournitures achetées par l'Etat et ses démembrements afin de maîtriser le problème de surfacturation.

L'objectif spécifique se résume :

- l'élaboration des prix toutes taxes comprises (minima, moyens, maxima) ;

Ces derniers sont consignés dans un bulletin qui est non seulement un repère fiable pour les services chargés de la passation des marchés publics mais contribuer également à réduire les écarts de prix entre les différents fournisseurs pour un produit de même qualité. En définitive, elle vise à contribuer à la réduction des dépenses de l'Etat.

## III. Définition des concepts

La mercuriale : On appelle mercuriale un bulletin indiquant les prix à la consommation d'une liste de produits vendus sur un marché public.

**Le produit** : on appelle produit tout type de bien et service payé par l'Etat.

**Le point de vente** : c'est le lieu où les prix sont relevés.

**Le prix maximum** : c'est le prix le plus élevé sur le marché d'un produit donné.

**Le prix minimum** : c'est le prix le plus bas sur le marché d'un produit donné.

**Le prix moyen** : c'est la moyenne arithmétique simple des prix sur le marché d'un produit donné.

## IV. Champ de la collecte

De nos jours la -a collecte se déroule dans le District de Bamako et les dix sept capitales régionales (Kayes, Koulikoro, Sikasso, Ségou, Mopti, Tombouctou, Gao, Kidal, Taoudeni, Menaka, Nioro, Nara, Kita, Dioila, Bougouni, Koutiala, San,) et porte sur tous les produits qui ont été acquis au moins une fois par un service public.

## V. Echantillonnage

### 1. Liste des produits

Au départ (en 2002), l'échantillon était composé de 2 500 produits environ fournis par les Directions Administratives et Financières, la Direction des biens de l'Etat et amélioré par les informations disponibles à la Direction Nationale de la Statistique et de l'Informatique. Cette liste était représentative des produits achetés par l'Etat car elle émanait de treize (13) Directions Administratives et Financières sur seize (16).

Chaque année, elle fait l'objet d'une actualisation au cours d'un atelier regroupant l'ensemble des Directions des Finances et du Matériel (DFM) et les services administratifs et financiers des institutions et des autorités indépendantes ainsi que les structures du Ministère de l'Economie et des Finances impliquées dans la passation des marchés publics.

De nos jours pour faciliter la collecte et l'usage des résultats, les produits sont repartis en Huit (08) groupes qui sont :

- 1. « Fournitures de bureau et Fourniture scolaires » ;
- 2. « Matériaux et Produits de construction » ;
- 3. « Produits d'Alimentation, Matériel pour alimentation et Combustibles » ;
- 4. « Articles d'habillement et Articles chaussants » ;
- 5. « Matériel roulant, Pièces de rechange, Carburant et dérivés » ;
- 6. « Services d'entretien, Produits d'entretien et Produits chimiques » ;
- 7. « Produits pharmaceutiques » ;
- 8. « Equipements : Mobilier de bureau, Matériel informatique, Equipement de la santé, Equipement pour art et sport et Autres équipements ».

### 2. Points de vente

L'échantillon des points de vente est obtenu par choix raisonné au sein des commerçants (vendant les produits retenus) du District de Bamako et de toutes les capitales régionales sans distinction de chiffre d'affaires. Il peut s'agir des grossistes, des intermédiaires et les détaillants.

Les prix relevés sont les prix à la consommation TTC (prix au détail). Il faut noter qu'il existe une différence entre l'échantillon des points de vente selon le groupe. En effet, celui-ci est choisi selon le nombre de produits au sein du groupe et la variabilité des prix du produit. Autrement dit le nombre de relevés par groupe de produits est fonction de la variabilité du prix des produits.

## VI. Questionnaire

Un questionnaire est élaboré pour chaque groupe de produits et chaque questionnaire contient les variables ci-dessous :

- le libellé du produit, définition si possible (caractéristiques permettant d'identifier le produit sur le terrain) ;
- l'unité à laquelle le produit est vendu ;
- le prix toutes taxes comprises (prix au détail) ;
- l'adresse du point de vente.

## VII. Méthode de collecte

Jusqu'en 2022, la collecte était réalisée en un seul passage (en décembre–janvier). Ce qui ne permettait pas de mieux cerner les variations saisonnières des produits. A partir de 2023, l'INSTAT a réalisé une collecte légère au cours d'année afin de pouvoir capter l'effet de l'inflation sur certains produits-volatiles.

La collecte dure un mois aussi bien à Bamako et extrapolable dans les capitales régionales. Le nombre de relevés par groupe de produits du District de Bamako est différent de celui des capitales régionales. Cela est lié à la taille des points de vente des différentes régions. Cependant, quelle que soit la région, le nombre de relevés est fonction de la variation du prix et du nombre de points de vente.

- Pour le District de Bamako, la collecte des données relatives aux produits achetés par l'Etat et ses démembrements est effectuée auprès d'un échantillon de commerçants ou fournisseurs et le nombre de relevés diffère selon le produit. En effet :
  - les produits pour lesquels il existe plusieurs points de vente et dont les prix sont susceptibles de variation, il est retenu 20 relevés ;
  - les produits pour lesquels il existe plusieurs points de vente et dont les variations de prix sont presque nulles, il a été retenu 10 relevés ;
  - les produits pour lesquels il existe peu de point de vente, il a été retenu huit (8) relevés.
- Pour les régions la quasi-totalité des points de vente sont concernés, compte tenu de leur nombre réduit. Ainsi trente (30) relevés peuvent ne pas être obtenus sans que la représentativité ne soit remise en cause et la précision est grande.

## VIII. Difficultés rencontrées

Les difficultés majeures sont entre autres :

- Le retard récurrent dans la mise à disposition des fonds pour les opérations de collecte et de supervisions.
- La faiblesse du taux d'envoi des nouveaux produits suite à la demande de l'INSTAT auprès des services financiers des différents ministères dans le cadre de l'actualisation de la liste des produits.
- L'insuffisance des moyens logistiques pour la collecte.

## IX. Recommandations et perspectives

- ✓ Renforcer le dialogue de gestion entre les acteurs de la chaîne de la dépense publique ;
- ✓ Mettre en place un comité de suivi de l'évolution des prix ;
- ✓ Harmoniser les textes juridiques régissant la commande publique, voir les articles : 46 et 80 du code des marchés publics (décret 2015-0604/P-RM- du 25 septembre 2015, modifié, portant code des marchés publics et des délégations de service public) et l'article : 97 du décret N°2018-0009/P-RM du 10 janvier 2018 portant règlement général sur la Comptabilité Publique pour une bonne compréhension de la liberté des prix selon le jeu de la mise en concurrence ;
- ✓ Formaliser l'évolution périodique des prix à travers une lettre circulaire en précisant les prix pour la période concernée ;
- ✓ l'entrée en vigueur de la mercuriale pour l'année budgétaire de l'année en cours ;
- ✓ Convier la Direction Générale de l'Administration des Biens de l'Etat (DGABE) et de la Direction Nationale de l'Urbanisme et de l'Habitat (DNUH) ;
- ✓ Mener une réflexion pour la prise en compte de l'incidence du droit d'enregistrement, la redevance de l'ARMDS sur le marché et d'autres commissions ;
- ✓ Revoir la périodicité de la collecte des prix (Production infrannuelle en rapport avec les produits les plus volatiles sur courte durée).

LA MERCURIALE DES PRIX :  
ELABORATION, MISE À JOUR ET  
UTILISATION DANS LE PROCESSUS  
D'EXÉCUTION ET DE CONTRÔLE DU  
BUDGET DE L'ETAT

---

**Joël Togo**

*Directeur National du Contrôle Financier*

## Note technique

La Direction Nationale du Contrôle Financier est chargée d'animer le panel deux lors de la conférence de lancement des travaux du processus budgétaire de 2025, axé sur les défis et les implications associés à l'utilisation de la mercuriale des prix.

Dans un contexte, où le pays est marqué par des défis sécuritaires et économiques, la mercuriale des prix représente bien plus qu'un simple outil de régulation des prix. Elle incarne l'espoir d'une gouvernance transparente, et d'un développement économique durable pour le Mali, offrant un repère indispensable dans sa quête de stabilité et de prospérité.

Sur le plan sécuritaire, la stabilité économique est souvent considérée comme un élément clé pour garantir la paix et la sécurité à long terme. Une économie robuste et résiliente peut contribuer à atténuer les tensions sociales et à réduire les vulnérabilités qui peuvent être exploitées par des groupes extrémistes. La mercuriale des prix, en fournissant des références précises sur les coûts des biens et des services, permet de limiter les opportunités de corruption et de favoritisme, aidant ainsi à renforcer la confiance des citoyens dans les institutions étatiques.

La transparence et la conformité aux normes internationales en matière de passation de marchés sont essentielles pour maintenir la crédibilité du Mali sur la scène internationale. En s'assurant que les marchés publics sont passés avec des prix justes et compétitifs, la mercuriale des prix aide à prévenir les accusations de favoritisme ou de détournement de fonds, renforçant ainsi la légitimité du gouvernement malien et sa réputation sur la scène mondiale.

Enfin, sur le plan économique, la mercuriale des prix joue un rôle crucial dans la gestion des ressources publiques limitées et dans la stimulation du développement économique. En fournissant des données actualisées sur les prix des biens et des services, elle aide les décideurs à estimer avec précision les coûts des projets /programmes, à élaborer des budgets réalistes et à maximiser l'efficacité des dépenses publiques.

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

### I. Les faiblesses du cadre juridique actuel qui encadre l'utilisation de la mercuriale au Mali

L'utilisation de la mercuriale des prix au Mali est encadrée principalement par deux principaux textes :

- le décret n°2018-0009/P-RM du 10 janvier 2018 portant règlement général sur la comptabilité publique, dont l'article 97 retient la responsabilité du Contrôleur financier en matière de contrôle portant sur la vérification des prix par rapport à la mercuriale en vigueur ;
- l'instruction n°06521/MEF-SG du 06 octobre 2021 relative à l'utilisation de la mercuriale des prix dans le cadre des achats publics aux Ordonnateurs principaux, secondaires et délégués, aux responsables de programme, responsables des administrations publiques et des organismes personnalisés.

Le premier texte engage la responsabilité personnelle du Contrôleur financier quant à la vérification des prix des achats publics par rapport à la mercuriale. Les autres acteurs de la chaîne de dépense n'ont aucune responsabilité en la matière.

Le second instruit les ordonnateurs d'utiliser la mercuriale pour estimer les marchés. A cet égard doit être déclaré infructueux, tout marché dont les offres jugées conformes, sont au-dessus du montant prévisionnel du marché.

Aussi, le décret fixant le régime des marchés publics relatifs aux mesures de prévention et de riposte contre la maladie à coronavirus ou COVID-19 précise à l'article 4 que « le contrôle de la sincérité des prix se fait en référence à la mercuriale des prix pour les acquisitions de biens et services qui y sont répertoriés. A défaut, il se fait par référence à tout autre référentiel de prix homologué par le ministre chargé des Finances » (Décret N°2020-0276/P-RM du 11 juin 2020 fixant le régime des marchés publics relatifs aux mesures de prévention et de riposte contre la maladie à coronavirus ou COVID-19).

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

- a) la difficulté pour concilier l'existence de la mercuriale des prix avec la Loi n°2016-006 du 24 février 2016 portant Organisation de la Concurrence : en effet, l'article 1<sup>er</sup> alinéa 2 de ladite loi dispose que « les prix des biens et services sont déterminés par le libre jeu de la concurrence , sauf dans les cas où la réglementation en dispose autrement ». Cet article ne prévoit aucune dérogation concernant l'acheteur (public ou privé). En plus, cet article exige de procéder, au besoin par voie de règlement (décret ou arrêté) pour obtenir autrement le prix d'un bien, d'une prestation ou d'un service si le jeu de la concurrence s'avère non conciliable avec les nécessités économiques et financières.
- b) la responsabilité unique du Contrôleur financier : le premier texte stipule que la responsabilité de vérifier les prix par rapport à la mercuriale incombe uniquement au Contrôleur financier. Cela crée un déséquilibre dans la répartition des responsabilités, car les autres acteurs de la chaîne de dépense, tels que les ordonnateurs, ne sont pas directement impliqués dans le processus de vérification des prix. Toutefois, l'instruction du ministre de l'Economie et des Finances vient pallier cette faiblesse.

En cas de non-respect des dispositions relatives à l'utilisation de la mercuriale, les ordonnateurs ainsi que les acteurs chargés du contrôle a priori de la passation des marchés publics n'encourent aucune responsabilité personnelle ou juridique de nature à dissuader les contrevenants. Cela peut encourager les pratiques illégales et compromettre l'intégrité du système de fixation des prix.

- c) le délai de passation des marchés : le processus de passation des marchés étant plus ou moins long selon les types de marchés, dans un tel contexte, l'indisponibilité de la mercuriale des prix à temps pour l'année en cours peut entraîner des retards dans l'estimation des marchés et la prise de décision. Cela peut avoir un impact négatif sur la gestion des ressources et la réalisation des objectifs de dépenses prévus.
- d) l'exclusivité de la mercuriale : rendre la mercuriale des prix disponible comme seule document de référence servant à estimer les marchés alors qu'elle est le plus souvent non exhaustive des biens et services nécessaires pour les marchés publics, limite la capacité des ordonnateurs à estimer de manière précise les coûts des marchés et à évaluer les offres des fournisseurs.
- e) l'absence de mécanisme efficace de mise à jour de la mercuriale : le cadre juridique doit indiquer les rôles, responsabilités des acteurs (INSTAT et autres) chargés de l'élaboration de la mercuriale et les échéances de mise à disposition de la mercuriale auprès des autres acteurs.

En résumé, ces faiblesses dans le cadre réglementaire peuvent entraîner des inefficacités, des retards et des difficultés dans la gestion des marchés publics au Mali.

## II. Les contraintes liées à la non-actualisation de la mercuriale

La non-actualisation de la mercuriale peut entraîner plusieurs contraintes, telles que :

- a) *la distorsion des prix* : en utilisant des données obsolètes, la mercuriale peut ne pas refléter les fluctuations récentes des prix sur le marché. Cela peut conduire à des distorsions des prix et à des déséquilibres entre l'offre et la demande, ce qui affecte négativement le processus de la commande publique, les prestataires et les ordonnateurs.
- b) *la perte de confiance* : Lorsque les utilisateurs constatent que la mercuriale n'est pas régulièrement actualisée, cela peut entraîner une perte de confiance dans le système de fixation des prix. Les acteurs peuvent alors être moins enclins à se conformer aux recommandations de la mercuriale, ce qui nuit à son efficacité et à sa légitimité.
- c) *l'inefficacité des politiques publiques* : Une mercuriale obsolète peut compromettre l'efficacité des politiques publiques visant à stabiliser les prix et à réguler l'économie. Les décisions prises sur la base de données périmées peuvent être mal avisées et avoir des conséquences néfastes sur le marché.

Les conséquences de cette non actualisation de la mercuriale sont entre autres :

- i. l'absence de certains articles (souvent choisis à dessein par l'Ordonnateur lors des achats publics), cela souligne le caractère non exhaustif de la mercuriale ;
- ii. la lenteur dans la publication de la mercuriale de l'année alors que l'exécution budgétaire commence le 1<sup>er</sup> janvier de l'année ;
- iii. la non-maîtrise par les agents de l'application de la mercuriale à certaines natures de dépenses (le calcul des mètres cube pour les marchés de travaux), etc.

Toutefois, il y a lieu de relativiser car si la mercuriale des prix n'est pas actualisée, le Décret N°2015-0604/P-RM du 25 septembre 2015 portant code des marchés prévoit l'actualisation des prix (pour les prix fermes et non révisables) et la révision des prix pour tenir compte de certains aléas.

## III. La non prise en compte de la saisonnalité des prix

Si la saisonnalité des prix a pour corollaire la fluctuation des prix, il importe alors de rappeler à cet égard que la mercuriale ne contient pas de prix fixe mais donne la latitude à l'ordonnateur de choisir dans l'intervalle d'un montant minimum et maximum reflétant en principe les prix réels du marché quel qu'en soit les saisons. Toutefois, les prix de certains articles fluctuent au-delà de l'intervalle des prix (plage entre les prix les plus bas et les plus élevés) prédéfinis dans la mercuriale. La non-prise en compte de la saisonnalité des prix peut poser plusieurs problèmes, notamment :

- a) *l'instabilité du marché* : la non-prise en compte de la saisonnalité des prix peut contribuer à l'instabilité du marché, car les fluctuations saisonnières ne sont pas correctement anticipées et intégrées dans les mécanismes de fixation des prix. Cela peut entraîner des déséquilibres entre l'offre et la demande, ainsi que des variations brusques des prix.

- b) *l'impact sur les revenus des prestataires* : si les fluctuations saisonnières des prix ne sont pas prises en compte, les prestataires peuvent subir des variations importantes de leurs revenus en fonction de la période de l'année. Cela peut rendre leur activité économique plus précaire et les rendre plus vulnérables aux chocs externes.
- c) *l'inefficacité des politiques de régulation* : Les politiques publiques visant à stabiliser les prix et à soutenir les producteurs peuvent être inefficaces si elles ne tiennent pas compte de la saisonnalité des prix. Les mesures prises pour stabiliser les prix à un moment donné de l'année peuvent être inadaptées à d'autres périodes, ce qui compromet l'efficacité des interventions gouvernementales.

En conclusion, une révision du cadre réglementaire relative à la mercuriale est nécessaire pour améliorer la transparence, la responsabilité et l'efficacité dans le processus de passation des marchés. Le cadre gagnerait à prévoir :

- à la révision de la loi portant Organisation de la Concurrence que « pour les achats des personnes publiques (Etat, EPN, Collectivités Territoriales) les prix seront observés à la lumière de la mercuriale en vigueur ».
- des mécanismes efficaces de mise à jour régulière de la mercuriale pour éviter l'utilisation de données obsolètes et peu représentatives de la réalité économique.
- des prix plancher, moyen et plafond pour les prestations de services de natures récurrentes dans l'administration notamment le taux journalier d'un enquêteur, les services de nettoyage et de gardiennage ainsi que des consultants.
- une standardisation des biens dont les services de l'Etat ont besoin pour fonctionner. Par exemple des spécifications techniques pour les ordinateurs, imprimantes, des mobiliers de bureau etc. Cette standardisation devra inclure un dispositif de mise à jour en fonction de l'évolution de l'environnement et des besoins réels de l'Etat. L'objectif de la standardisation est de garantir que l'État dispose des biens essentiels, excluant les articles de luxe, pour assurer son bon fonctionnement.
- un guide d'élaboration et d'exploitation qui servira de repères aux ordonnateurs, aux contrôleurs et aux prestataires publics. Le guide contiendra une méthodologie à l'attention des utilisateurs afin d'avoir une bonne maîtrise lors de son application.
- la production de bulletin mensuel des prix comme référentiel des prix pour les produits à fortes fluctuations saisonnier en plus de la mercuriale.

Joël TOGO  
Le Directeur National

# L'UTILISATION DE LA MERCURIALE DES PRIX DANS LE CADRE DES MISSIONS DE CONTRÔLE DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

---

**Samba Alhamdou Baby**  
*Vérificateur Général*

## Introduction :

Dans le cadre du lancement du processus budgétaire 2025, le ministère de l'Economie et des Finances a prévu un panel sur la problématique de la mercuriale des prix avec comme thème « **La mercuriale des prix : Elaboration, mise à jour et utilisation dans le processus d'exécution et de contrôle du budget de l'Etat** ».

Les interventions des panelistes doivent permettre de :

- proposer un mécanisme juridique qui encadre l'élaboration, la mise à jour et l'utilisation dans le processus d'exécution et de contrôle du budget de l'Etat ;
- harmoniser la position des différents acteurs dans l'exploitation de la mercuriale des prix dans le processus d'exécution du budget.

Le Vérificateur Général a été proposé comme intervenant. Son intervention portera sur :

- la place de la mercuriale des prix dans les missions de contrôle du BVG ;
- les constats du BVG en lien avec la mercuriale des prix ;
- les principales recommandations du BVG en lien avec l'utilisation de la mercuriale dans le processus d'exécution du budget.

## I. Présentation et missions du Vérificateur Général :

Le Vérificateur Général est une autorité Administrative Indépendante, Chargée du Contrôle externe Administratif.

Aux termes de la Loi n°2021-069 du 23 décembre 2021 l'instituant, le Vérificateur Général a pour missions :

- effectuer un contrôle de performance et de qualité des services et organismes publics, des programmes et projets de développement et d'évaluer leurs impacts ;
- contrôler la régularité et la sincérité des recettes et des dépenses effectuées par les institutions de la République, les administrations civiles et militaires de l'Etat, les Collectivités territoriales, les établissements publics ;
- procéder à la vérification d'opérations de gestion des entreprises dans lesquelles l'Etat ou une autre personne publique détient une participation financière ;
- vérifier la conformité et l'effectivité des biens et services pour l'acquisition desquels une société privée a bénéficié d'une exonération de droits douaniers ou fiscaux ;
- vérifier les concours financiers accordés par l'Etat ou toute autre personne publique à tout organisme par rapport à l'objet de ces concours ;
- évaluer, à la demande du Président de la République, du Gouvernement ou du Parlement ou de son initiative, les politiques publiques en vue de leur proposer les mesures et actions propres à assurer une meilleure adéquation du coût et du rendement des services publics, à rendre plus pertinent l'emploi des ressources publiques et d'une façon générale, à garantir le fonctionnement régulier des organismes et structures publics ;
- effectuer des missions de suivi de mise en œuvre des recommandations des vérifications effectuées.

Selon les missions assignées, le Vérificateur Général effectue quatre (4) types de vérifications et évaluation :

- les vérifications financières et de conformité ;
- les vérifications de performance ;
- les vérifications de suivi des recommandations ;
- et les évaluations de politiques publiques.

## II. Sources de l'utilisation de la mercuriale des prix dans le cadre des vérifications :

L'article 92 de la Directive n°07/2009/CM/UEMOA : « *Le Contrôleur financier est personnellement responsable des contrôles portant sur la disponibilité des crédits, sur la vérification des prix par rapport à la mercuriale en vigueur et, au titre de la validité de la créance, sur l'exactitude des calculs de liquidation de la dépense* ».

Cette directive a été transposée dans la législation nationale à travers le Décret n°2014-0349/P-RM du 22 mai 2014 portant règlement général sur la comptabilité publique qui a été abrogé et remplacé par le Décret n°2018-0009 du 10 janvier 2018.

L'article 97 du Décret n°2018-0009 du 10 janvier 2018 portant règlement général sur la comptabilité publique dispose : « *Le contrôleur financier est personnellement responsable des contrôles portant sur :*

- *la disponibilité des crédits ;*
- *la vérification des prix par rapport à la mercuriale en vigueur et, au titre de la validité de la créance ;*
- *l'exactitude des calculs de liquidation de la dépense ».*

L'article 4 du Décret n°2020-0276 du 11 juin 2020 fixant le régime des marchés publics relatifs aux mesures de prévention et de lutte contre la maladie à coronavirus ou COVID-19 dispose : « **Le contrôle de la sincérité des prix se fait en référence à la mercuriale des prix pour les acquisitions de biens et services qui y sont répertoriés. A défaut, il se fait par référence à tout référentiel de prix homologué par le ministre chargé des Finances** ».

L'Instruction n°06521 du 06 octobre 2021 du Ministre de l'Economie et des Finances, relative à l'utilisation de la mercuriale des prix dans le cadre des achats publics, adressée aux Ordonnateurs principaux, secondaires et délégués, aux Responsables de programmes, de projets et assimilés ainsi qu'aux Responsables des administrations publiques et des organismes publics, donne les indications suivantes :

- *la mercuriale doit servir à l'autorité contractante pour évaluer le budget prévisionnel des acquisitions de biens et de services ;*
- *les plans de passation des marchés doivent être établis en tenant compte des évaluations faites sur la base de la mercuriale ;*
- *dans une procédure concurrentielle, dès lors que toutes les offres reçues seront supérieures à l'enveloppe prévisionnelle, l'Autorité contractante déclare l'appel d'offres infructueux sur avis motivé de la commission d'ouverture des plis et d'évaluation des offres ;*
- *pour les procédures de passation par entente directe, les négociations doivent se faire en se référant scrupuleusement aux prix contenus dans la mercuriale en vigueur.*

### III. La place de la mercuriale dans les missions de contrôle du BVG :

Dans le cadre des missions de vérification financière et de conformité du BVG, les équipes de vérification examinent les procédures de passation, d'exécution et de règlement des marchés publics des entités vérifiées. L'utilisation de la mercuriale des prix intervient au niveau de l'examen des procédures de passation des marchés publics.

La mercuriale est également utilisée dans le cadre des missions de vérification de performance pour vérifier le respect du critère de l'économie dans les procédures d'acquisitions des biens et services.

Le terme économie renvoie aux modalités d'acquisition des ressources financières, humaines et matérielles et de l'information. Faire preuve d'économie signifie obtenir la bonne ressource en quantité nécessaire, de la qualité voulue, au bon moment, au bon endroit et au bon prix.

Dans le cadre de ses travaux, l'équipe de vérification examine d'abord si l'enveloppe budgétaire prévisionnelle a été déterminée par l'entité vérifiée en tenant compte de la mercuriale des prix.

Elle vérifie ensuite que le montant du marché ne dépasse pas l'enveloppe budgétaire.

Pour finir, elle s'assure que les prix individuels contenus dans le marché ne dépassent pas les maximums fixés par la mercuriale en vigueur.

### IV. Quelques constatations du BVG en lien avec la mercuriale des prix :

- **Vérification financière de l'entité A effectuée en 2023** : En 2021, achat de 50 décortiqueuses au prix unitaire de 3 900 000 FCFA contre un prix maximum de 800 000 FCFA fixé par la mercuriale, soit un dépassement de 3 100 000 FCFA par décortiqueuse et un dépassement global de 155 000 000 FCFA sur le marché.

La même année, achat de 50 autres décortiqueuses au prix unitaire de 4 150 000 FCFA, soit un dépassement de 3 350 000 FCFA par décortiqueuse et un dépassement global de 167 500 000 FCFA sur le marché.

Le montant total des dépassements sur les deux marchés, soit 322 500 000 FCFA, aurait pu permettre l'acquisition de 403 autres décortiqueuses.

- **Vérification financière de l'entité B effectuée en 2021** : Achat de climatiseurs et de sucre à des prix supérieurs aux prix maximums fixés par la mercuriale pour un dépassement global de 9,69 millions FCFA.
- **Vérification financière de l'entité C effectuée en 2021** : Achats de climatiseurs, d'eau de javel et de grésil à des prix supérieurs aux maximums fixés par la mercuriale pour un dépassement global de 58,74 millions de FCFA.

### V. Recommandations :

- Insérer le principe de l'utilisation de la mercuriale des prix dans le Code des marchés publics ;
- Prévoir l'utilisation de la mercuriale des prix par la DGMP-DSP dans le cadre de l'approbation des rapports d'ouverture des plis et d'évaluation des offres et des projets de contrat ;
- Instituer un mécanisme de révision rapide de la mercuriale en cours d'année en cas de variations importantes des prix à la hausse ou à la baisse ;
- Préciser dans la mesure du possible les caractéristiques techniques et l'origine des produits figurant dans la mercuriale des prix ;
- En se basant sur les achats effectués par les services publics, augmenter le nombre de produits référencés dans la mercuriale des prix.

## LA MERCURIALE DES PRIX : UTILISATION DANS UN ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL, SEUIL DE TOLÉRANCE, AVANTAGES ET LIMITES, PROPOSITIONS D'AMÉLIORATION

**Mohamed Moulaye TRAORE**  
*Directeur des Finances et du Matériel  
du Ministère de l'Agriculture*

## 1. Introduction

L'un des piliers de la réforme des finances publiques (le budget en mode programme) est la responsabilisation plus accrue des gestionnaires en leur accordant plus de souplesse pour l'atteinte des objectifs assignés aux politiques publiques.

Les objectifs ne peuvent être atteints qu'à travers une gestion efficace et efficiente des deniers publics. Ce qui passe par la maîtrise des coûts des achats pour que chaque Franc CFA dépensé contribue de manière efficace et efficiente aux objectifs poursuivis par le programme.

Cependant, le renforcement des dispositifs de contrôle interne ne rime pas avec ce paradigme de gestion axée sur les résultats qui prône l'allègement du contrôle a priori et le renforcement du contrôle interne au sein des programmes et des contrôles a posteriori.

L'article 97 du Décret n°2018-0009/P-RM du 10 janvier 2018 portant Règlement général sur la Comptabilité publique sur la responsabilité du Contrôleur financier à travers la vérification des prix par rapport à la mercuriale des prix en est un exemple édifiant.

Au Mali, la pratique de l'élaboration de la mercuriale des prix par l'Institut national de la Statistique (INSTAT) amorcée depuis les années 2004 semble répondre une logique purement statistique si l'on se réfère au préambule du document. Il est utile de rappeler que la structure responsable de l'élaboration de la mercuriale des prix (INSTAT) précise dans son éditorial que « le résultat ne doit pas être source de blocage à la liberté des prix sur le marché, autrement dit, ils ne doivent pas faire l'objet de fixation de prix par arrêtés comme certains pouvaient le penser, mais peuvent servir de référence au cours des passations des marchés publics. Pour mieux rentabiliser ces résultats, l'utilisation doit être faite avec une grande précaution dans la mesure où certains écarts de prix peuvent être expliqués par la qualité des produits. Cette qualité est liée à la provenance du bien importé (d'Europe, d'Amérique, d'Asie...) ou fabriqué localement ».

Par conséquent, son utilisation comme norme juridique devant s'imposer à tous reste discutable à tout point de vue.

Pour rappel, le prix, étant défini comme la valeur marchande d'un bien ou d'un service en monnaie ayant cours légal, est constitué de façon non exhaustive de :

- a) Prix d'achat du bien ou d'un service qui reste fonction du marché local et international (jeu de l'offre et de la demande) ;
- b) Frais d'approche (transport, assurance, taxes, etc.) tributaires des contextes socioéconomiques, politiques et sécuritaires ;
- c) Prix d'achat du DAO ;
- d) Coûts d'obtention des garanties exigées et d'autres exigences du DAO ;
- e) Frais de préparation de dossier ;
- f) Charges fixes du soumissionnaire (salaires des employés, fonctionnement de la société, etc.) ;
- g) Droit d'enregistrement (3%) ;
- h) Redevance (0,5%) ;
- i) Patente sur marché (3,125%) ;
- j) Impôt sur la Société (30%) ;
- k) Coût du délai de paiement des mandats ;
- l) Marge du soumissionnaire.

**Il reste savoir si les prix indiqués dans la mercuriale des prix, en décalage avec le temps et obtenus suite des enquêtes avec des approches discutables, prennent en compte l'ensemble de ces paramètres afin de trouver le juste prix et devant servir de référence.**

**Face à cet imbroglio juridique et technique, pourquoi conférer à cette référence des prix, une force obligatoire susceptible d'engager une quelconque responsabilité du Contrôleur financier ?**

## 2. Principes de passation de marchés

Les procédures de passation des marchés publics et des délégations de service public, quel qu'en soit le montant, sont soumises aux principes de :

- ✓ l'économie et l'efficacité du processus d'acquisition ;
- ✓ le libre accès à la commande publique ;
- ✓ l'égalité de traitement des candidats, la reconnaissance mutuelle ;
- ✓ la transparence des procédures, et ce à travers la rationalité, la modernité et la traçabilité des procédures.

L'observation stricte de ces principes dans un environnement concurrentiel assaini de toute mauvaise pratique ne laisse aucune place à l'utilisation d'aucun barème de prix comme référentiel.

**Le principe de l'économie et l'efficacité du processus d'acquisition des biens et services suppose :**

- ✓ la définition claire et précise des besoins à satisfaire (spécification fonctionnelle et/ou de performance) ;
- ✓ le recours à la saine concurrence même dans le cadre d'une procédure caractérisée par l'appel d'offres restreint comme la demande de cotation ou la demande de renseignement et de prix à compétition restreinte ;
- ✓ la rapidité dans la passation et dans l'exécution des marchés.

## 3. Méthodes de passation de marchés

**Les marchés de fournitures et/ou services connexes, de travaux ou de services courants**

### 3.1. Appel d'offres ouvert :

- Appel d'offres ouvert avec ou sans préqualification ;
- Demande de renseignement et de prix à compétition ouverte ;
- Appel d'offres en deux étapes ;
- Avec concours.

### 3.2. Appel d'offres restreint :

- Appel d'offres restreint ;
- Demande de renseignement et de prix à compétition restreinte ;
- Demande de cotation.

### 3.3. Entente directe

## 4. Implication dans la régulation des prix

**4.1. La régulation des prix n'a aucune place dans les procédures caractérisées par l'appel d'offres ouvert :**

- Appel d'offres ouvert avec ou sans préqualification ;
- Demande de renseignement et de prix à compétition ouverte ;
- Appel d'offres en deux étapes ;
- Avec concours.

**Cependant, cette régulation est intégrée, de façon implicite et non recommandée, à travers l'application la Lettre Circulaire n°06521/MEF-SG du 06 octobre 2021 relative à l'utilisation de la mercuriale dans le cadre des achats publics.**

**4.2. La régulation des prix n'a aucune place dans les procédures caractérisées par l'appel d'offres restreint dans un environnement concurrentiel assaini de toute mauvaise pratique :**

- Appel d'offres restreint ;
- Demande de renseignement et de prix à compétition restreinte ;
- Demande de cotation.

**Toutefois, au regard de l'état actuel de l'environnement de contrôle interne (philosophie et style de management des gestionnaires congruents avec les valeurs d'éthique et d'intégrité), cette régulation peut servir de référence en cas d'utilisation de prix anormalement élevé.**

**4.3. La régulation des prix a toute sa place dans les procédures caractérisées par l'entente directe.**

**Cependant, les dispositions règlementaires afférentes à l'entente directe sont mal formulées. Le contrôle des prix intervient après la conclusion au lieu de la négociation.**

**En plus des informations fournies par les candidats aux marchés, la mercuriale des prix peut servir d'instrument dans la négociation afin que les prix convenus reflètent ceux habituellement pratiqués.**

## 5. Avantages et limites

### 5.1. Avantages

- ✓ Servir de repères aux acheteurs publics pour apprécier à partir des critères objectifs les offres des soumissionnaires ;
- ✓ Eviter les dépenses exorbitantes lors des différentes acquisitions faites par l'administration publique ;
- ✓ Disposer d'un meilleur cadrage pour la programmation des dépenses publiques ;
- ✓ Servir de référence dans la révision des prix lorsqu'elle est suffisamment large et régulièrement mise à jour pour les marchés qui contiennent des clauses de révision.

### 5.2. Limites

- Ne constitue pas une force juridique ;
- Non exhaustivité de tous les biens nécessaires au fonctionnement de l'administration (non-universalité) ;

- Non prise en compte de l'origine des produits dans la fixation des prix ;
- Mise à jour annuelle ne permettant pas la prise en compte de l'inflation liée aux périodes de sou- dure ;
- Inefficacité du processus de passation des marchés lorsque les prix dépassent ceux fixés (annula- tion du processus) ;
- Source de surfacturation lorsque le prix réel est inférieur au prix fixé par la mercuriale des prix ;
- Désintérêt des soumissionnaires lorsque le prix du marché est supérieur au prix fixé par la mer- curiale des prix ;
- Ouverture à tort des procédures judiciaires pour surfacturation à l'encontre des acteurs de la com- mande publique à l'issue des missions de vérification et de contrôle ;
- Non fixation d'un seuil de tolérance lorsque le prix du marché est supérieur au prix fixé par la mercuriale des prix.

## 6. Seuil de tolérance

L'utilisation d'un seuil de tolérance à partir duquel le prix peut être considéré comme juste n'est pas légalement soutenable tant que (i) les prix de la mercuriale ne reflètent pas ceux du marché et (ii) son processus d'élaboration n'intègre pas tous les éléments constitutifs du prix du marché.

## 7. Propositions

### 7.1. En attendant la transformation éventuelle de la mercuriale en norme juridique :

- Faire de la mercuriale un instrument **uniquement** pour aider les gestionnaires dans l'estimation des montants prévisionnels des marchés publics à inscrire dans les PPM ;
- Introduire la notion d'offre anormalement élevée avec la fixation d'un pourcentage dans le DAO ;
- Accentuer la sensibilisation sur les règles déontologiques dans le domaine de la passation des marchés publics ;
- Préciser la notion de surfacturation dans le code des marchés publics.

### 7.2. Pour la mise en place d'un cadre juridique :

- Créer une commission pluridisciplinaire avec des cadres compétents chargée de mettre en place tout l'arsenal nécessaire ;
- Revoir la fréquence d'actualisation des prix (mensuelle, trimestrielle, etc.) ;
- Fixer les domaines non couverts par la mercuriale en d'autres termes délimiter le champ d'appli- cation de la mercuriale des prix (appel d'offres ouvert).

## PANEL 3

DIALOGUE DE GESTION ET OPÉRATIONNALISATION DES OUTILS DE PILOTAGE (CAP, LETTRE DE MISSION, CHARTE DE GESTION MINISTÉRIELLE, PLAN D'ENGAGEMENT) DU BUDGET-PROGRAMMES : EXPÉRIENCES ET BONNES PRATIQUES AU SEIN DES MINISTÈRES

---

## Note introductive

Le dialogue de gestion est le processus d'échange existant entre les différents niveaux administratifs dans le cadre de la nouvelle gestion des finances publiques.

Au Mali, le décret N°2017-697/PRM du 14 août 2017 portant organisation de la gestion budgétaire en mode programme est le cadre de référence, en matière de dialogue entre les différents acteurs du programme, en ce sens qu'il définit clairement les responsabilités et les interactions dans la gestion des programmes.

Ce dialogue nécessaire se fonde sur certains enjeux majeurs liés à la budgétisation axée sur les résultats, l'avènement des Responsables de Programme comme nouveaux managers publics et une nouvelle chaîne de responsabilité engagée sur la performance.

A cet effet, le Responsable de programme est désormais le maillon central de la gestion publique, à la charnière entre responsabilité politique et responsabilité de gestion ; sa responsabilité est essentiellement managériale à côté de sa responsabilité hiérarchique classique qui demeure. Il doit déléguer la gestion du programme à des responsables opérationnels (RBOP) qui jouent, à leur tour, un rôle de manager qui s'engagent sur des objectifs opérationnels, programment leurs activités et repartissent leurs moyens entre les différentes unités sur le terrain (UOP).

Aux côtés des services centraux, déconcentrés et Etablissements publics liés au programme, les DAF/DFM, les CPS, les DRH et les services de contrôle viennent en appui, selon leur domaine de compétence respectif, suivant un dialogue horizontal.

En plus de ce cadre normatif, la Direction Générale du Budget a élaboré et validé avec l'ensemble des acteurs des outils d'opérationnalisation du budget-programmes, afin que le dialogue de gestion soit le moteur du management des programmes. Les principaux outils conçus dans ce cadre sont relatifs au pilotage de la performance. Il s'agit du Contrat Annuel de Performance, de la Lettre de Mission, de la Charte de gestion ministérielle et du Plan d'Engagement Sectoriel.

En effet, depuis la conception de ces outils, le Contrat Annuel de Performance constitue l'outil le plus opérationnel. Il est régulièrement élaboré et signé par les Responsables de programme et ceux des Etablissements publics nationaux qui concourent à la réalisation des objectifs de politique publique portés par les programmes. De même, les Plans d'engagement sectoriels sont régulièrement élaborés, même si leur processus d'élaboration souffre encore d'inclusivité au sein de nombreux départements et Institutions. Par contre, la Lettre de Mission et la Charte de de gestion ministérielle restent des outils insuffisamment opérationnalisés. L'on note seulement quelques ministères qui les appliquent.

Aussi, après quelques années de pratiques, il s'avère nécessaire d'interroger les acteurs sur leurs expériences et pratiques en matière d'animation du dialogue et d'implémentation des outils, d'une part, et identifier leurs forces et faiblesses en vue d'envisager des mesures correctives, d'autre part.

C'est pourquoi, les travaux de la conférence de lancement du processus budgétaire 2025 prévoient de traiter le thème intitulé « *Dialogue de gestion et Opérationnalisation des outils de pilotage (CAP, Lettre de Mission, Charte de Gestion ministérielle, Plan d'Engagement) du budget-programmes : Expériences et bonnes pratiques au sein des ministères* ».

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

- éclairer les participants sur l'importance du dialogue de gestion dans la mise en œuvre des programmes ;
- partager les bonnes pratiques adopter par certains ministères dans le cadre de l'opérationnalisation des outils de pilotage ;
- susciter l'intérêt de l'ensemble des acteurs à opérationnaliser les outils au sein de leur ministères et institutions ;
- discuter des contraintes et difficultés rencontrées dans la mise en œuvre de certains outils.

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

DIALOGUE DE GESTION ET OPÉRA-  
TIONNALISATION DES OUTILS DE  
PILOTAGE (CAP, LETTRE DE MISSION,  
CHARTRE DE GESTION MINISTÉRIELLE,  
PLAN D'ENGAGEMENT) DU  
BUDGET-PROGRAMMES :  
EXPÉRIENCES ET BONNES PRATIQUES  
AU SEIN DES MINISTÈRES

---

**Ahmadou Tijani Haïdara**  
*Directeur Général du Budget*

## INTRODUCTION

La gestion budgétaire a fait l'objet de nombreuses réformes dont le couronnement a été l'adoption de la loi n°2013-028 du 11 juillet modifiée 2013, relative aux lois de finances et le basculement en budget-programmes intervenu en 2018.

Plusieurs innovations ont été introduites dans le processus budgétaire en mode programme parmi lesquelles l'on peut retenir l'avènement d'un nouvel acteur à savoir le Responsable de Programme, la redéfinition du rôle des principaux intervenants dans la chaîne de performance et le renforcement du dialogue de gestion.

Aussi, en vue d'assurer l'efficacité dans la mise en œuvre du budget-programmes, plusieurs outils de budgétisation, de pilotage et de suivi-évaluation de la performance des programmes ont été développés.

La présente communication vise à mettre l'accent sur les efforts consentis par le ministère de l'Economie et des Finances pour opérationnaliser le dialogue de gestion et les outils du budget-programmes. Elle présente également quelques actions en cours et les perspectives de consolidation du budget-programmes.

## I. EFFORTS DU MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE ET DES FINANCES EN MATIÈRE DE DIALOGUE DE GESTION ET D'OPÉRATIONNALISATION DES OUTILS DU BUDGET-PROGRAMMES

### a) EN MATIÈRE DE DIALOGUE DE GESTION :

Le dialogue de gestion est un élément essentiel dans l'approche de gestion budgétaire orientée vers la performance. C'est un processus d'échanges et de décision institué entre un niveau administratif et les niveaux qui lui sont subordonnés d'une part, et entre différents acteurs d'un même niveau d'autre part, concernant :

- les moyens mis à disposition des entités subordonnées ;
- la mise en œuvre des actions et les objectifs qui leur sont assignés et plus généralement la notion de performance applicable aux politiques publiques considérées.

Au Mali, le décret N°2017-697/PRM du 14 août 2017 portant organisation de la gestion budgétaire en mode programme est le cadre de référence, en matière de dialogue entre les différents acteurs du programme, en ce sens qu'il définit clairement les responsabilités et les interactions dans la gestion des programmes.

En vue d'assurer une meilleure appropriation du dialogue de gestion, le ministre de l'Economie et des Finances a initié plusieurs actions :

- l'élaboration et la diffusion de lettres circulaires auprès des différents ordonnateurs du budget d'Etat : Ces lettres circulaires rappellent chaque année les dispositifs à mettre en place au sein des ministères/institutions et leurs programmes respectifs pour l'animation du dia-

logue de gestion. Elles portent notamment sur : (i) la préparation et l'organisation des activités du calendrier harmonisé des revues ; (ii) la préparation du projet de loi de finances de l'année et (iii) les directives pour l'exécution du budget d'Etat ;

- la diffusion des outils du dialogue de gestion, notamment la charte de gestion ministérielle, durant les sessions de formation organisées par la Direction Générale du Budget ;
- la sensibilisation des membres du gouvernement à travers une communication verbale du ministre de l'Economie et des Finances ;
- la sensibilisation des membres des cabinets ministériels à travers des séances de travail animées par le Directeur Général du budget.

### b) EN MATIÈRE D'OPÉRATIONNALISATION DES OUTILS DU BUDGET-PROGRAMMES

Pour faciliter l'implémentation du budget-programmes, le ministère de l'Economie et des Finances, à travers la Direction Générale du Budget a développé un certain nombre d'outils en lien avec le cycle budgétaire et la gestion de la performance. Nous pouvons retenir essentiellement trois catégories :

- La première concerne les outils de budgétisation au nombre de deux : le DPBEP et le DPPD-PAP ;
- La deuxième catégorie est relative aux outils de pilotage, au nombre de trois à ce jour : le CAP, la Lettre de mission dont le support principal est le plan de travail annuel et le plan d'engagement ;
- La troisième et dernière catégorie porte sur les outils de suivi et d'évaluation à savoir : le RST et le RAP.

En plus de l'élaboration et la diffusion de ces outils, les efforts pour les opérationnaliser sont, entre autres :

1. la mise à dispositions d'équipes techniques de facilitation, dont la mission est d'appuyer l'ensemble des ministères et institutions pour une meilleure appropriation de la réforme. Ces appuis s'effectuent à travers l'animation des cadres de dialogue de gestion au sein des ministères et institutions et lors des sessions de formation organisées par la DGB ;
2. la mise à disposition d'assistance technique internationale (notamment ODI) auprès de certains ministères pour l'opérationnalisation des outils de pilotage (charte de gestion ministérielle, lettre de mission, etc.) ;
3. Il faut aussi ajouter que dans le cadre de l'appropriation des outils par les acteurs, le Ministère de l'Economie et des Finances, à travers la Direction Générale du Budget, s'est dotée d'un programme de formation dont la mise en œuvre a permis de former de nombreux acteurs du processus budgétaire tant au niveau central que déconcentré.

## II. QUELQUES ACTIONS EN COURS

Dans le cadre de la consolidation et l'opérationnalisation des outils, les actions en cours sont les suivantes :

- la poursuite des travaux de la commission technique de finalisation du manuel de procédures de préparation et d'exécution du budget d'Etat ;
- la réalisation de l'étude portant consolidation du budget-programmes dans les départements ministériels à la proposition de deux outils à savoir : (i) la lettre de politique ministérielle ; (ii) la méthodologie de formulation des activités et (iii) la méthodologie de calcul des coûts des activités ainsi qu'une application dédiée au calcul des coûts des activités.

### III. PERSPECTIVES

En vue de consolider les acquis en matière d'opérationnalisation du dialogue de gestion et des outils du budget-programmes, les perspectives se résument comme suit :

- a) la poursuite du renforcement des capacités des acteurs à travers la formation ;
- b) la vulgarisation des outils du dialogue de gestion, notamment la charte de gestion ministérielle ;
- c) la réalisation de l'étude relative à l'évaluation de la mise en œuvre du budget-programmes depuis 2018 ;
- d) l'élaboration et la mise en œuvre d'une nouvelle feuille de route, sur la base des recommandations de l'étude, pour la poursuite des objectifs de la réforme budgétaire.

*Bamako, le 12 février 2024*

## DIALOGUE DE GESTION ET OPÉRATIONNALISATION DES OUTILS DE PILOTAGE (CAP, LETTRE DE MISSION, CHARTE DE GESTION MINISTÉRIELLE, PLAN D'ENGAGEMENT) DU BUDGET-PROGRAMMES : EXPÉRIENCES ET BONNES PRATIQUES AU SEIN DES MINISTÈRES ET INSTITUTIONS.

**Mohamed Sissoko**

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

## 1. Les pratiques en matière de dialogue de gestion, en termes d'appui conseil, dans le cadre de l'opérationnalisation de la charte de gestion ministérielle, de la lettre de mission et du plan d'engagement

Nous avons été préoccupés pendant plusieurs années à savoir comment faire en sorte que les différents programmes soient bien impliqués dans le processus budgétaire de bout en bout. Il était question de les amener à animer effectivement les programmes tout au long de l'exercice budgétaire, pour ne plus remplir juste les formalités à des moments ponctuels de l'année lors de la collecte de certaines informations à consolider au niveau de la DFM pour transmission au Ministère de l'Économie et des Finances. L'élément de réponse le plus persistant à notre préoccupation était l'implémentation d'un bon dialogue de gestion au sein du ministère.

Nous pouvons dire que le dialogue de gestion est un processus de communication et de coordination au sein des programmes, entre responsables à divers niveaux, puis entre les gestionnaires et les décideurs du ministère, pour assurer la mise en œuvre efficace du budget-programme. Il vise à fluidifier la communication entre les différents acteurs du budget-programme au sein du ministère, à diminuer les lourdeurs bureaucratiques et à faciliter une meilleure participation des parties prenantes dans la réalisation des objectifs assignés. Cette approche renforce la responsabilité, la transparence et l'efficacité dans la gestion des ressources publiques en mettant l'accent sur les résultats et les performances.

À l'issue d'un cheminement où le cadre d'échange le plus récurrent était la concertation DFM et Responsables de programmes, nous nous sommes rendus compte que la DFM se trouvait très souvent dans l'obligation de mettre à contribution ses cadres pour faire le travail qui devait être mené à l'intérieur des programmes. Cet état de choses portait certes du fruit grâce au dévouement de nos cadres, mais ne nous rapprochait pas de la logique de responsabilisation des acteurs telle que le veut la gestion en mode programme, même si le dialogue de gestion à ce seul niveau.

Au Ministère des Mines, nous avons différents cadres de concertation avec les responsables de Programmes et les responsables des budgets opérationnels, et les équipes programmes, qui s'étendent sur toute l'année au besoin.

Après l'adoption de la Loi de Finances et l'ouverture des crédits (dont copie est transmise aux responsables de programmes et à toutes les structures), nous disposons d'un système de suivi des dotations qui prend en compte l'exécution du PPM suivant les expressions de besoins transmis à la DFM par le biais des responsables de programmes.

Ainsi, nous organisons des rencontres par programme tout au long de l'année qui permettent d'examiner ensemble les besoins exprimés et les ressources disponibles, afin de cerner les contraintes liées au budget, pouvant affecter la réalisation des activités, les problèmes liés à la formulation des besoins et à la passation des marchés.

Avec l'assistance technique d'une expertise internationale (Overseas Development Institute – ODI) accordée à notre département ministériel par le Ministère de l'Économie et des Finances, nous avons connu une évolution significative dans la pratique du dialogue de gestion en faisant de la concertation intra-programme la clé du succès même de la démarche, d'où la mise en place des équipes-programmes.

Les équipes-programmes sont des groupes techniques de travail où toutes les structures intervenant dans la mise en œuvre d'un programme sont représentées. Elles sont actées par le chef de département ministériel à la suite des propositions des différents responsables de programme, Directeurs Nationaux et responsables des Établissements Publics Nationaux.

Après l'étape de mise en place des équipes-programmes, a suivi le renforcement des capacités pour permettre à tous les membres d'avoir une bonne compréhension du budget-programme et de ses articula-

tions, notamment les attentes dans le cadre du pilotage axé sur la performance. Une fois les capacités renforcées, les équipes sont à pied d'œuvre et assument les travaux internes qui doivent se faire préalablement au dialogue de gestion entre la DFM et les Responsables de programmes.

Les équipes-programmes ont pour mission entre autre : d'appuyer le responsable de programme dans l'atteinte des objectifs qui lui sont assignés ; de fournir les éléments permettant d'animer et de conduire de manière objective le dialogue de gestion ; de participer à la mise en œuvre du plan de travail annuel, etc.

Au vu des contraintes fonctionnelles et administratives de leurs fonctions et de leurs agendas, les Responsables de programme sont pratiquement dans l'impossibilité de travailler d'eux-mêmes sur les aspects techniques de la chaîne Planification, Programmation, Budgétisation, Suivi et Évaluation. Les équipes-programmes font donc un travail avant-gardiste de fond, et leur soumettent les résultats de leurs réflexions. De cette manière, divers outils de pilotage sont opérationnalisés avec l'implication effective des acteurs concernés. Parlons de trois de ces outils.

### (i) La charte de gestion ministérielle

La Loi organique relative aux lois de finances (Lolf) précise les nouvelles composantes du budget et le nouveau cadre de management du budget sous forme de budget-programme. Celle-ci peut être simplifiée à la vie quotidienne d'un ministère sectoriel par le moyen d'un important outil recommandé par le Ministère de l'Économie et des Finances, à savoir la charte de gestion. C'est pourquoi nous avons pris comme slogan d'élaboration de la charte de gestion : « La lolf chez nous et par nous ».

Avec l'éclatement du MMEE intervenu au cours de l'année passée, la poursuite des travaux sur les outils du budget-programme a abouti à la production de la charte de notre ministère jumeau, le département ministériel de l'Énergie et de l'Eau, puisqu'il était préférable de se concentrer sur un département pour inférer le résultat final sur l'autre.

La charte de gestion issue de nos travaux est un document directeur qui établit les orientations, les normes et les règles de gestion budgétaire et programmatique au sein d'un ministère. Elle définit un cadre formel pour la gestion des ressources financières, humaines et matérielles, ainsi que pour la mise en œuvre des programmes budgétaires. Elle sert de guide en présentant les bonnes pratiques de gestion budgétaire et programmatique, facilitant ainsi la prise de décisions stratégiques et l'optimisation des ressources disponibles pour atteindre les objectifs ministériels. La charte encourage la coordination entre les différents services du ministère en établissant des mécanismes de collaboration et de coopération.

Pour l'élaboration de la charte de gestion, la DFM a joué un rôle qui va au-delà du conseil. Elle a été pratiquement la cheville ouvrière, en scrutant le guide d'élaboration des documents budgétaires de 2020 de la DGB pour produire les premiers drafts. Par la suite, son élaboration a été participative avec l'implication de tous les acteurs. Grâce aux connaissances déjà acquises en matière de budget-programme, les équipes-programmes ont très activement contribué dans la rédaction de ce document, permettant ainsi de mieux prendre en compte les réalités du pilotage des programmes ainsi que des interactions devant garantir un bon dialogue de gestion horizontal, c'est-à-dire entre Responsables de Programmes et d'autres Responsables du ministère.

La charte de gestion dont nous parlons est composée de six titres, douze chapitres et soixante articles. Elle traite des responsabilités des différents acteurs en matière de pilotage des programmes, du dialogue de gestion, du suivi, évaluation et contrôle de la performance, ainsi que des opérations de gestion des crédits budgétaires. C'est un document évolutif et vivant qui doit être mis à jour en cas de besoin, pour refléter les changements organisationnels, stratégiques et législatifs, différemment des lettres de mission qui sont élaborées chaque année.

**(ii) La lettre de mission**

La lettre de mission est adressée par le Ministre aux responsables de programme. Cet outil a connu un changement de paradigme dans l'approche de son élaboration. La DFM qui la préparait entièrement auparavant joue maintenant le rôle de conseil pour son élaboration. Avec la dynamique des équipes-programmes, il est attendu de chaque Responsable de programme une proposition de lettre de mission discutée avec le Secrétariat Général à travers la DFM avant la transmission à la signature du Ministre.

La lettre de mission a pour but de stimuler lesdits Responsables, en leur indiquant clairement et officiellement la nature et les conditions de mise en œuvre des missions qui leur sont assignées à travers le Projet Annuel de Performance, afin qu'ils jouent pleinement leur rôle.

L'outil de base de la lettre de mission est le Plan de Travail Annuel. Il est confectionné et révisé incessamment pendant la préparation du budget, donc au cours de l'année qui précède celle de la lettre proprement dite. C'est de cette façon qu'il devient une annexe pertinente à la lettre de mission au moment venu.

Les lettres de mission élaborées dans notre ministère portent précisément sur :

- la mission et les objectifs assignés au responsable de programme pour l'année à travers le Projet Annuel de Performance ;
- les résultats et livrables dans la mise en œuvre des activités du programme ;
- les ressources affectées à la mise en œuvre des activités du programme ;
- le dispositif de suivi et évaluation.

**(iii) Le plan d'engagement**

Le plan d'engagement budgétaire est un outil de programmation des engagements qui permet de garantir la soutenabilité budgétaire en évitant une accumulation d'arriérés de dettes. Il permet la régulation budgétaire en cas de nécessité et le suivi pour les besoins de la gestion de la trésorerie.

La DFM appuie les équipes au service des Responsables de Programme, pour la production des informations aboutissant à l'élaboration du Plan d'Engagement. D'une part, il faut renseigner les outils associés à l'élaboration du plan d'engagement sectoriel en occurrence le Plan de Travail Annuel (PTA), en tenant compte du chronogramme de mise en œuvre des activités et du Plan de Passation des Marchés (PPM). D'autre part, elle procède au renseignement du Plan d'Engagement Sectoriel (PES) avec la supervision des points focaux de la Direction Générale du Budget.

**2. Les points forts et les points faibles du dialogue de gestion**

Le dialogue de gestion que la DFM ne cesse de booster intervient pour établir un échange régulier d'informations entre les acteurs, et aussi entre gestionnaires et décideurs. De notre expérience, il présente de nombreux avantages potentiels.

- Orientation vers les résultats : Le dialogue de gestion met l'accent sur les résultats et les performances plutôt que sur les dépenses, ce qui contribue à un meilleur cheminement vers la budgétisation par programme, et partant une utilisation plus efficace des ressources.
- Responsabilisation : Il rend les Responsables de programmes garants des résultats de leurs activités en les engageant dans des discussions sur la réalisation des objectifs fixés.

- Amélioration continue : En permettant l'évaluation régulière des performances et des résultats, le dialogue de gestion favorise l'apprentissage organisationnel et l'amélioration continue des pratiques de gestion. Par exemple, les programmes budgétaires qui ont pu être assidus à l'assistance technique vont de progrès en progrès dans le rendu de leurs documents budgétaires.
- Coordination interne : Il facilite la coordination et la collaboration entre les différentes unités organisationnelles en favorisant la communication et le partage d'informations. Avec certaines équipes-programmes, on assiste à un magnifique brassage entre les services ministériels, ceux des Etablissements Publics Nationaux, et ceux des structures transversales, où la compréhension de la politique publique ainsi que ses implications sont partagées.

Toutefois, le dialogue de gestion est confronté à des défis liés à la complexité organisationnelle, à la culture institutionnelle et aux ressources disponibles.

- Manque de temps : Le dialogue de gestion est souvent chronophage, en particulier à certaines périodes du processus de préparation budgétaire. Des équipes-programmes avec des cadres eux-mêmes très sollicités sur le terrain ont alors de la peine à être efficaces (Cas du programme Développement des Ressources Minières).
- Rigidité : Dès lors que l'organisation administrative est établie, il faut la respecter et cela peut parfois entraver l'efficacité du dialogue de gestion. Par exemple, l'existence du PDRM sans un véritable statut d'EPN rend complexe sa contribution au pilotage de la performance du programme budgétaire auquel il est rattaché.
- Manque de ressources : Si les ressources humaines, financières ou technologiques nécessaires au dialogue de gestion font défaut, cela peut compromettre son efficacité. Pour le moment l'incapacité à satisfaire un certain minimum de la demande budgétaire souhaitée par les programmes après tous les travaux de fonds est un facteur démobilisant.
- Résistance au changement : Il arrive que des Responsables et membres d'équipes viennent à résister ou à se rétracter lorsqu'ils perçoivent que le changement est exigeant et qu'il amène à revoir les pratiques établies.

En surmontant ces défis et en capitalisant sur ses forces, un ministère peut maximiser les avantages du dialogue de gestion pour une meilleure gouvernance et des résultats plus efficaces.

**3. Les pistes d'amélioration et perspectives d'opérationnalisation des outils de pilotage au sein du ministère**

Nous avons parlé de la prise en main par les équipes-programmes, mais l'implication plus active des responsables de programme reste un challenge. C'est pourquoi la sensibilisation doit continuer auprès d'eux. Dans le même ordre d'idées, il est souhaitable que la DGB travaille à ce que ces responsables aient accès à PRED pour mieux connaître l'évolution et animer leurs programmes respectifs.

Pour poursuivre la promotion de l'effectivité du dialogue de gestion au sein du Ministère, la DFM entend :

- Promouvoir la culture de la responsabilité, en encourageant une culture organisationnelle où la responsabilisation est valorisée et où les performances sont mesurées et évaluées de manière objective.

- Promouvoir l'innovation et l'adaptabilité, en encourageant l'innovation et l'expérimentation dans la gestion des programmes, tout en étant prêt à ajuster les approches en fonction des résultats et des leçons apprises.
- **Évaluer et itérer, en évaluant régulièrement l'efficacité du dialogue de gestion et en identifiant les opportunités d'amélioration.** Il faudrait utiliser ces informations pour ajuster et améliorer continuellement le processus.
- Encourager la collaboration interministérielle, en favorisant la collaboration et l'**échange de bonnes pratiques** avec le Ministère de l'Énergie et de l'Eau.

En perspective, nous allons mettre un accent particulier sur le Plan d'Engagement au cours de cette année. Il est question de bien l'asseoir et le rendre utilisable au sein des différents programmes, sur la base des bases retenus par le Ministère des Finances, pour que la production ministérielle soit bien plus proche des réalités des programmes budgétaires.

Notre ministère compte travailler à la consolidation des versions améliorées de l'ensemble des outils du budget programme au cours de cette année. Ces versions seront transmises comme résultante de l'accompagnement que nous avons reçu à travers le partenaire technique ODI, pour la revue-qualité à la Direction Générale du Budget. Ce travail se fera en synergie avec le Ministère de l'Énergie et de l'Eau, du fait que nous avons en commun cette assistance.

La consolidation des produits élaborés va nous permettre de passer à leur implémentation grande nature, avec les actes ministériels y afférents, comme par exemple la mise en place de la chaîne de la performance (RPROG – RBOP – RUOP) dans le cadre de la charte de gestion.

Nous ne saurions ne pas relever que notre système pour optimiser le dialogue de gestion à divers niveaux au sein du ministère est en lui-même une perspective à la mise en place du contrôle de gestion au sein de l'administration publique malienne. En effet, nous essayons d'implémenter un contrôle de gestion embryonnaire sans le nommer comme tel. Nous pensons que lorsque le Ministère des Finances tracera la ligne institutionnelle et technique de cette importante fonction, notre système sera non seulement plus fluide, mais il aura un meilleur ancrage juridique, et nous pourrions être au comble de la pratique du dialogue de gestion.

*Le Directeur des Finances et du Matériel  
Mohamed SISSOKO*

## DIALOGUE DE GESTION ET OPÉRATIONNALISATION DES OUTILS DE PILOTAGE (CAP, LETTRE DE MISSION, CHARTE DE GESTION MINISTÉRIELLE, PLAN D'ENGAGEMENT) DU BUDGET-PROGRAMMES : EXPÉRIENCES ET BONNES PRATIQUES AU SEIN DES MINISTÈRES ET INSTITUTIONS

**Alamouta Dagnoko**

*Directeur National de l'Action Culturelle, Responsable de programme 2.049, Promotion de la Création Artistique et Littéraire*

## Introduction :

Le budget-programme est un outil de planification qui utilise le budget pour assurer la mise en œuvre des programmes dans le but d'améliorer la performance de la gestion publique. Il renforce les liens entre les ressources et les résultats. Il permet également de passer du budget de moyens au budget axé sur les résultats. Le budget-programme comporte toutes les informations nécessaires pour la budgétisation des programmes et actions dans le projet de la loi des finances. La présente communication s'inscrit dans ce cadre.

## I. Bref aperçu sur le Ministère :

Suivant le Décret n° 2023-0391 PT-RM du 19 juillet 2023 fixant les attributions spécifiques des membres du gouvernement, le Ministère de l'Artisanat, de la Culture, de l'Industrie hôtelière et du Tourisme est chargé de :

- la Promotion et le développement d'une culture encrée dans les valeurs de la société malienne et de civilisation universelle ;
- la Promotion de la production et de la créativité littéraires, artistiques et culturelles ; la Protection, la conservation et la valorisation des œuvres du patrimoine culturel national ;
- la Promotion de la culture malienne à l'extérieur du Mali et le développement des échanges culturels, en liaison avec le ministre chargé de la coopération internationale ;
- la Protection des droits d'auteurs et droits voisins et la lutte contre la piraterie ;
- la Politique de développement régional de la culture ;
- l'élaboration, la mise en œuvre et le contrôle de l'application de la réglementation relative à l'artisanat et au tourisme ;
- l'élaboration et la mise en œuvre des actions de promotion du secteur de l'artisanat, notamment celle visant à renforcer les capacités des acteurs, à améliorer l'offre et la qualité des produits, à moderniser les outils de production et le système de commercialisation ;
- l'élaboration et la mise en œuvre des actions de promotion en vue d'optimiser la contribution du secteur touristique au développement du pays ;
- l'élaboration et la mise en œuvre d'une politique de diversification et de valorisation des sites et produits touristiques.

Le Ministère dispose de six (06) programmes repartis entre les trois secteurs : Artisanat, Culture et Tourisme. La Direction Nationale de l'Action Culturelle est responsable du 2.049, Promotion de la Création Artistique et Littéraire.

## II. Présentation du Programme 2.049, Promotion de la Création Artistique et Littéraire

### 1. Objectifs

#### 1.1. Objectif général :

D'une manière générale, le Programme 2.049, Promotion de la Création Artistique et Littéraire vise à développer la création artistique et littéraire, à protéger et à promouvoir les expressions culturelles.

#### 1.2. Objectifs spécifiques :

La mise en œuvre du programme vise à atteindre les six (06) objectifs spécifiques suivants :

- promouvoir les arts et les lettres ;
- protéger les œuvres artistiques et littéraires ;
- promouvoir le livre et la lecture ;
- améliorer la fréquentation des infrastructures culturelles ;
- assurer la formation et la recherche dans le domaine des arts et du patrimoine ;
- assurer la formation des techniciens des arts et de la culture.

### 2. Composition

Le programme comprend :

- deux directions nationales : la Direction Nationale de l'Action Culturelle et la Direction Nationale de la Bibliothèque et de la Documentation ;
- cinq services rattachés : le Centre national de Lecture Publique, la Tour de l'Afrique, le Mémorial Modibo Keita, la Pyramide du souvenir et l'Institut national des Arts ;
- quatre établissements publics : le Bureau Malien de Droit d'Auteur, le Palais de la Culture Amadou Hampâté Ba, le Centre International de Conférences de Bamako et le Conservatoire des Arts et Métiers Multimédia Balla Fasséké Kouyaté.

### 3. Indicateurs

Le programme comprend au total quatorze (14) indicateurs. Ils permettent de mesurer les progrès réalisés et de projeter des efforts à fournir à court et moyen termes.

### 4. Actions

Le nombre total des actions du programme est de six (06) qui sont :

- création artistique et littéraire ;
- protection des œuvres artistiques et littéraires ;
- promotion du livre et de la lecture ;
- amélioration de la fréquentation des structures culturelles ;
- formation et recherche dans le domaine des arts et du Patrimoine ;
- formation des techniciens des arts et de la Culture.

### 5. Activités

Le nombre total des activités est de cinquante-six (54) réparti entre les six (06) objectifs spécifiques, ainsi qu'il suit :

- objectif spécifique 1 : six (06) ;
- objectif spécifique 2 : onze (11) ;
- objectif spécifique 3 : quatre (04) ;
- objectif spécifique 4 : vingt (20) ;
- objectif spécifique 5 : huit (08) ;
- objectif spécifique 6 : cinq (05).

L'exécution du programme est faite conformément au DPPD-PAP, document qui contient l'ensemble des orientations données au programme.

### III. Les outils opérationnels : (le CAP, la LM, la CGM et le PE)

#### 1. Le Contrat Annuel de Performance :

Un contrat de performance écrit, non juridique se passe entre le REPROG et les Responsables des budgets opérationnels/administrateur de crédit. Le document fixe les objectifs et les obligations de chacune des parties.

Le CAP traduit la volonté de l'autorité de tutelle de réorganiser la relation financière entre l'État et son EP dans le cadre de la budgétisation en mode programme, afin d'améliorer la mise en œuvre des politiques publiques et l'efficacité de la dépense publique.

Au niveau du Programme 2 .049, le responsable de l'établissement élabore le draft du document. Il le transmet de façon non officielle au RPROG par voie électronique pour observations et conformité avec le DPPD PAP.

Un retour est fait et, s'il y a lieu, les observations sont intégrées. L'établissement transmet par courrier au RPROG pour signature. Après signature du RPROG, le document est finalement transmis au ministre pour approbation.

#### 2. La Lettre de Mission :

C'est un document qui a pour but d'instruire au RPROG la mise en œuvre des différentes actions contenues dans le PAP et qui fixe les modalités de gestion. La lettre de mission est adressée par le ministre aux RPROG.

Cette lettre tire sa substance du Plan de Travail Annuel lequel est tiré du DPPD-PAP. Une fois la lettre reçue, le processus se passe ainsi qu'il suit :

- début décembre, tenue d'une réunion de partage du contenu de la lettre et identification des dispositions à prendre ;
- fin décembre, tenue d'une réunion d'appropriation et de programmation des activités;
- début janvier de l'année n, tenue d'une réunion de rappel des missions ;
- fin de chaque trimestre, tenue d'une réunion d'évaluation des activités trimestrielles afin de relever les insuffisances et apporter les mesures correctives ;
- début 1<sup>er</sup> semestre, tenue d'une réunion à mi-parcours ;
- fin de l'année n, bilan annuel et enseignement à tirer.

#### 3. La Charte de Gestion Ministérielle :

La charte de gestion est un document défini par le ministre en collaboration avec les RPROG, les RBOP, les RUOP et les responsables des services d'appui et de conseil.

La charte se réalise selon la pyramide ci-dessous :

- sommet : ministre, ordonnateur principal, premier responsable du département. Il ordonne et valide l'ensemble des programmes, actions et activités à mener au sein de son département ;
- RPROG :

Il joue un rôle de coordinateur, de facilitateur et d'interface entre le sommet et les services d'appui et de conseil. Il participe à l'élaboration et à la mise en œuvre des activités. Il signe la fiche RPROG qui permet de suivre l'état d'évolution des besoins. Il appuie et conseille les RUOP sur leurs dossiers.

#### 4. Le Plan d'Engagement :

Outil de planification/programmation et de prévisions des dépenses en vue de leur paiement au trésor, il s'appuie sur les activités budgétisées retenues au cours de l'année n.

En ce qui le programme 2.049, il met en relation le RPROG, le RBOP et la DFM qui a la maîtrise de l'outil. Il donne, à chaque acteur, un aperçu de sa situation d'engagement des dépenses pour l'année n+1.

Après la phase interne au programme où les responsables de budgets opérationnels (RBOP) et le responsable de programme travaillent sur les activités à consigner dans le plan d'engagement, le dossier est transmis à la DFM pour la centralisation avant sa validation avec les facilitateurs de la Direction Générale du Budget.

### IV. Constants sur le processus :

#### 1. Les points forts :

- transparence et efficacité dans la gestion des ressources publiques ;
- meilleure coordination dans la mise en œuvre des activités ;
- suivi régulier de la mise en œuvre des activités ;
- focalisation sur l'essentiel ;
- synergie d'actions et responsabilisation de chaque acteur.

#### 2. Les points faibles :

- multiplicité des documents ;
- restriction budgétaire ;
- difficulté d'appropriation des documents ;
- mauvaise compréhension de rôle de certains acteurs.

#### 3. Les pistes d'amélioration :

- simplifier les documents de travail
- anticiper sur la transmission des informations et des actions à entreprendre;
- mieux impliquer les RPROG dans le processus de conception des documents;
- établir entre la DGB et les RPROG un cadre permanent de travail;
- porter la réflexion sur les conditions de travail des RPROG (opérationnaliser les cellules, mettre en place des mesures d'incitation).

#### 4. Les perspectives :

- responsabiliser les capacités managériales des Responsables de Programmes ;
- renforcer les capacités techniques des RPROG.

### Conclusion :

Le budget-programme est un facteur de cohérence, de performance et de transparence qui rend lisible et visible les choix de l'État en termes de finalités, d'objectifs et de résultats. Il permet d'identifier et de clarifier le rôle et la place de chaque acteur de la chaîne de valeur.

L'introduction de ces outils opérationnels nous rassure sur notre conviction que :

- nous pouvons faire mieux ;
- nous pouvons faire avec moins d'erreurs ;
- nous pouvons faire plus vite.

Pour conclure, je voudrais faire mienne cette citation d'un penseur qui affirma en ces termes :« Vous ne changerez jamais les choses en combattant la réalité existante. Pour changer les choses, vous devez construire un nouveau modèle qui rend le modèle existant obsolète.

A la lumière de cette assertion, vous comprendrez qu'il est nécessaire de changer de paradigme afin d'être performant, efficace et efficient.

## DIALOGUE DE GESTION ET OPÉRATIONNALISATION DES OUTILS DE PILOTAGE (CAP, LETTRE DE MISSION, CHARTE DE GESTION MINISTÉRIELLE, PLAN D'ENGAGEMENT) DU BUDGET-PROGRAMMES : EXPÉRIENCES ET BONNES PRATIQUES AU SEIN DES MINISTÈRES ET INSTITUTIONS.

---

**Moussa Ben Issak Diallo**

*Directeur Général de l'Agence de Développement Rural de la vallée du fleuve Sénégal*

## INTRODUCTION :

La présente note a pour objet de présenter l'expérience de l'Agence de Développement Rural de la vallée du fleuve Sénégal (ADRS), en matière d'opérationnalisation du Contrat Annuel de Performance (CAP) et d'animation du dialogue de gestion au sein du programme 2.088 "Aménagement et Equipement rural" du Ministère de l'Agriculture.

Elle s'articule autour de trois (03) points principaux :

- 1) Rappel des objectifs du cadre institutionnel, des objectifs du programme 2.088 et les missions de l'ADRS ;
- 2) le Contrat Annuel de Performance avec le RPROG 2.088 (processus d'élaboration, dispositif de suivi et d'évaluation, forces et faiblesses du processus) ;
- 3) les propositions d'amélioration du dialogue de gestion au sein du programme 2.088.

## 1. RAPPEL DES OBJECTIFS DU PROGRAMME 2.088 AMENAGEMENT ET EQUIPEMENT RURAL ET DES MISSIONS DE L'ADRS

### 1.1 Cadre Institutionnel et objectifs du programme 2.088 Aménagement et équipement rural

Les structures mettant en œuvre les activités du Programme sont essentiellement constituées de :

- la Direction Nationale de Génie Rural et ses services régionaux (DRGR) et locaux (SLGR) ;
- les Offices et agences de développement Agricole (dont l'ADRS) ;
- les projets chargés essentiellement des aménagements hydro-agricoles et/ ou des équipements ruraux.

Le Responsable du programme 2.088 est le Directeur National du Génie Rural qui s'engage avec l'ensemble des acteurs de Programme pour l'atteinte des objectifs ci-après au titre de l'exercice 2024 :

**Objectif 1 : Aménager progressivement les terres dans les zones recelant d'importantes potentialités hydro-agricoles (PI, PM, PIV, Bas-fonds, Pistes Agricoles...)**

Quatre (04) indicateurs de résultats sont associés à la mesure de cet objectif à savoir :

- **Indicateur 1.1 "Nouvelles superficies aménagées"**, avec une cible projetée de 8000 ha ;
- **Indicateur 1.2 "superficies réhabilitées"**, avec une cible projetée de 1600 ha ;
- **Indicateur 1.3 "Linéaires des pistes rurales réalisées"**, avec une cible projetée de 10 km de nouvelles pistes ;
- **Indicateur 1.4 "Linéaires des pistes rurales réhabilitées"**, avec une cible projetée de 40 km de nouvelles pistes ;

**Objectif 2 : Moderniser et augmenter le niveau d'équipements des producteurs**

Trois (03) indicateurs de résultats sont associés à la mesure de cet objectif à savoir :

- **Indicateur 2.1 "Nombre d'exploitations agricoles équipées (Attelés)"**, avec une cible projetée 30 exploitations Agricoles ;
- **Indicateur 2.2 "Nombre d'exploitations agricoles équipées (Motorisées)"**, avec une cible projetée de 300 équipements motorisés ;
- **Indicateur 2.3 "Nombre de magasins mis à la disposition des producteurs"**, avec une cible projetée de 4 magasins mis à la disposition des producteurs.

## 1.2 Missions de l'Agence de Développement Rural de la vallée du fleuve Sénégal (ADRS)

La mission principale de l'ADRS est de promouvoir la réalisation des aménagements hydro-agricoles et la mise en valeur des terres dans sa zone d'intervention. C'est à ce titre qu'elle contribue spécifiquement à l'atteinte des objectifs du programme 2.088.

Conformément à la Loi N°10-012 du 20 mai 2010 portant création de l'ADRS, les ressources de l'agence sont constituées par : **i)** les participations de l'Etat et des Collectivités Territoriales sous forme de subvention; les fonds d'aides extérieures, **ii)** les emprunts, dons et legs, **iii)** les fonds de concours de personnes morales et physiques, **iv)** les recettes provenant de la cession de biens et services, **v)** les produits d'aliénation des biens meubles et immeubles, **vi)** les revenus du patrimoine, **vii)** les revenus provenant des prestations de services et **viii)** les recettes diverses.

Les organes d'administration et de gestion de l'Agence de Développement Rural de la vallée du fleuve Sénégal sont :

- le Conseil d'Administration présidé par le Ministre chargé de l'Agriculture ;
- la Direction Générale ;
- le Comité de Gestion.

## 1. LE CONTRAT ANNUEL DE PERFORMANCE AVEC LE DIRECTEUR GENERAL DU GENIE RURAL, RESPONSABLE DU PROGRAMME 2.088 AMENAGEMENT ET EQUIPEMENT (Processus d'élaboration, suivi-évaluation, forces et faiblesses du dispositif)

L'élaboration du CAP s'inscrit dans le cadre du dialogue de gestion en vue de convenir de façon claire des engagements des parties et les modalités de mise en œuvre des actions confiées à un service public. A cet égard, pour le cas de l'ADRS, elle s'appuie sur le Projet Annuel de Performance (PAP) de l'ADRS concourant à celui du programme 2.088 et certains outils opérationnels tels et le contrat Plan ADRS-ETAT et Exploitants Agricoles, les plans de travail annuels ou autres documents permettant de fixer le cadre de mise en œuvre des activités de l'ADRS.

**Le processus d'élaboration du CAP (l'année n+1)** commence dès le mois de novembre de l'année n avec la Direction Nationale du Génie Rural.

### Etape 1 : Planification des cibles pour les indicateurs/objectifs

- Pour l'exercice 2024, les propositions à soumettre à l'approbation du Responsable de programme ont d'abord été préparées, discutées à l'interne avec les chefs de Divisions et les Chefs de zone de l'ADRS ;
- Ensuite, les négociations avec le Directeur National du Génie Rural, Responsable de programme, ont porté essentiellement sur la validation desdites propositions visant l'atteinte des cibles des indicateurs concernés sur la base des acquis en matière de financement à travers (Subvention d'ETAT, Contrat Plan, ressources propres et projets/Programmes).

Cet exercice d'actualisation est annuel et prend en compte de nombreux facteurs, pour s'assurer que les parties s'engagent sur des indicateurs réalisables, en fonction des moyens disponibles et à mobiliser au cours de l'exercice. Il s'agit entre autres :

- l'analyse des performances obtenues durant les trois derniers exercices et les leçons apprises ;
- l'état d'avancement des travaux en cours, sur la base du dernier rapport de suivi ;
- le niveau de préparation des nouveaux projets d'investissement dont le démarrage est prévu pour l'exercice 2024 (cas du PRSAIP) ;
- le contexte prévisionnel de 2024, en matière de mobilisation des ressources.

**Etape 2 : Elaboration et Approbation du CAP**

- le projet de contrat élaboré par l'Agence selon le canevas du MEF est analysé et accepté par le Responsable de programme, puis soumis à l'approbation du Conseil d'Administration de l'ADRS qui s'est tenu le 19 janvier 2024 ;
- Après la prise en charge des observations faites par le conseil d'administration (CA), le CAP est signé par l'ADRS, le compte rendu du CA est signé par le président de la session et le rapporteur ;
- Enfin, le CAP accompagné du CR signé est soumis à la signature du RPROG et au Ministre de l'Agriculture.

**Etape 3 : Mise en œuvre et évaluation****Mise en Ouvre**

- Le Programme Annuel de Performance (PAP) constitué d'actions est exécuté selon le plan de travail annuel (PTA) à travers les entreprises et les prestataires de service et fournisseurs.

**Suivi-évaluation :**

A la fin de chaque trimestre, un reporting est réalisé par l'Agence selon le canevas appelé Rapport de Suivi Trimestriel (RST) est adressé au responsable de Programme pour sa compilation au titre des résultats du Programme.

En fin d'exercice (en novembre), un rapport Annuel de Performance (RAP) relatif à l'évaluation du cadre de performance annuel est produit et soumis au responsable de programme pour compilation au titre du programme 2.088 et au Conseil de 'Administration pour Approbation.

**Forces et Faiblesses :****Les forces** du dispositif réside sur :

- le partage des engagements consignés dans le CAP avec l'ensemble des services de l'ADRS qui participent à son élaboration ainsi que les organes de l'Agence ;
- la promotion de la culture de la performance ;
- la visibilité claire des objectifs et résultats attendus gage d'un suivi-évaluation performant.

**Les faiblesses** liées à l'animation du dialogue de gestion résident sur :

- l'inexistence d'une charte de gestion ;
- l'instabilité budgétaire ;
- la faiblesse des ressources de fonctionnement pour mobiliser régulièrement les acteurs du programme autour de la gestion de la performance du programme ;
- la faiblesse du dispositif du suivi et d'évaluation du CAP ;
- la non maîtrise de la démarche de performance par certains acteurs.

**2. PROPOSITION DE PISTES POUR LE RENFORCEMENT DU DIALOGUE DE GESTION AU SEIN DU PROGRAMME 2.008 AMENAGEMENT ET EQUIPEMENT**

A la lumière des faiblesses constatées, les pistes d'amélioration du dialogue de gestion au sein ministère sont entre autres :

- l'opérationnalisation de la charte de gestion ministérielle qui permettra non seulement de formaliser le dialogue de gestion mais de mutualiser les bonnes pratiques de gestion. Dans ce sens, le Ministère de l'Economie et des Finances pourrait financer les activités d'élaboration des chartes de gestion, compte tenu de la faiblesse de ressources de fonctionnement ;
- Maintenir l'ouverture de crédits conforme au prévision budgétaire pour l'atteinte des cibles ;
- la poursuite du renforcement de capacités des acteurs budgétaires par le Ministère de l'Economie et des Finances ;
- le développement et l'application des innovations et Outils TIC dans le domaine de la téléconférence en vue de franchir le handicap lié au financement des concertations physiques (visioconférence pour les réunions de Direction et autres concertations, système de flotte pour permettre une concertation permanente à moindre coût entre les agents de l'ADRS, groupes WhatsApp etc.)

## 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 (PN-GAR) 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 mise en œuvre du budget-programmes 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 2025 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 2025.

## 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 2025 tout en faisant un regard rétrospectif sur les années antérieures 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 :

Les différents thèmes de panels de la conférence sont :

1. Vision Mali 2063 et élaboration de la stratégie nationale de développement à moyen terme du Mali : Enjeux et implications pour les politiques publiques ;
2. La mercuriale des prix : Elaboration, mise à jour et utilisation dans le processus d'exécution et de contrôle du budget de l'Etat ;
3. Dialogue de gestion et Opérationnalisation des outils de pilotage (CAP, Lettre de Mission, Charte de Gestion ministérielle, Plan d'Engagement) du budget-programmes : Expériences et bonnes pratiques au sein des ministères et institutions ;

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

- ❖ les orientations de la politique budgétaire 2025 et les perspectives 2026-2027;
- ❖ le projet de calendrier de la préparation du budget 2025.

## VI. PANELISTES :

- ❖ **Panel 1** « *Vision Mali 2063 et élaboration de la stratégie nationale de développement à moyen terme du Mali : Enjeux et implications pour les politiques publiques* »

□ **Modérateur** : Monsieur Diakaridia DEMBELE, Conseiller Technique du MEF en charge de la Statistique

□ **Les panelistes sont :**

1. le Président du Comité technique de pilotage du processus d'élaboration de la vision Mali 2063 (M. Mahamadou Zibo MAIGA) ;
2. le Directeur National de la Planification du Développement ;
3. le Conseiller Technique en charge des Mines du Ministère des Mines ;
4. Monsieur Mohamed DIALLO Consultant spécialiste en prospective ;
5. Le président du CNPM (ou son représentant, à confirmer).

- ❖ **Panel 2** « *La mercuriale des prix : Elaboration, mise à jour et utilisation dans le processus d'exécution et de contrôle du budget de l'Etat* ».

□ **Modérateur** : le Directeur Général des Marchés Publics et des Délégations de Service Public

□ **Les panelistes sont :**

6. le Directeur Général de l'INSTAT ;
7. le Directeur National du Contrôle Financier ;
8. le Vérificateur Général ;
9. le Directeur des Finances et du Matériel du Ministère de l'Agriculture.

❖ **Panel 3** « Dialogue de gestion et Opérationnalisation des outils de pilotage (CAP, Lettre de Mission, Charte de Gestion ministérielle, Plan d'Engagement) du budget-programmes : Expériences et bonnes pratiques au sein des ministères et institutions »

□ **Modérateur** : Monsieur Diakaridia DEMBELE, Conseiller Technique du MEF en charge des Finances Publiques

□ **Les panelistes sont :**

1. *le Directeur Général du Budget ;*
2. *le Directeur des Finances et du Matériel du Ministère des Mines ;*
3. *le Responsable de Programme 2.049 Promotion de la Création Artistique et Littéraire ;*
4. *le Directeur Général de l'Agence de Développement Rural de la Vallée du Fleuve Sénégal.*

## 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 22 février 2024** 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, 22 janvier 2024*

# ANNEXES

---



**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 2025**

**Date : jeudi 22 février 2024 à 9h00**

**Lieu : Hôtel Granada (ex-Amitié de Bamako)**



FEVRIER 2024

- 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 au 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 chaleureuse bienvenue à cette importante rencontre annuelle au titre du processus budgétaire 2025 et vous remercier vivement pour avoir répondu massivement à notre invitation.

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, notamment, en Ukraine et l'embargo illégal et illégitime de la CEDEAO et de l'UEMOA imposé à notre pays en 2022, le contexte macro-économique sur le plan national qui prévaut à l'élaboration du budget 2025 est plutôt rassurant et se caractérise par une amélioration progressive de la situation sécuritaire et socio-politique avec comme toile de fond la montée en puissance des Forces Armées Maliennes qui assurent désormais la protection des personnes et de leurs biens sur toute l'étendue du territoire national.

Le taux de croissance réelle du PIB estimée à 5,1% en 2023 devrait atteindre 5,3% et 5,1% respectivement en 2024 et 2025.

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

Pour ce qui concerne les premières estimations de l'exécution budgétaire 2023, la mobilisation des recettes fiscales ressort assez satisfaisante avec un taux de pression fiscale qui se situe à 14,7% du PIB contre une prévision de 14,6%.

L'exécution des dépenses a été contenue dans la limite des dépenses prévues, soit 24,6% du PIB contre une prévision de 26,2%. Le niveau du déficit budgétaire est ressorti à 3,7% du PIB nettement meilleur que la prévision de 4,9%.

En ce qui concerne l'année budgétaire 2024 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 d'efficacité des dépenses de l'administration.

#### ▪ **Mesdames et Messieurs**

Pour l'exercice 2025, les perspectives macroéconomiques du Mali incitent à la mise en œuvre d'une politique budgétaire prudente et responsable, malgré un regain de la croissance du PIB réel. A cet effet, la politique budgétaire vise un objectif de déficit budgétaire de 3,6% du PIB en 2025 compte tenu de nombreux engagements du gouvernement notamment dans le cadre du renforcement des acquis en matière de défense et de sécurité ainsi que de l'amélioration des infrastructures socioéconomiques de base pour de meilleures conditions de vie des populations.

Il reste entendu qu'à moyen terme, la politique budgétaire s'inscrirait dans la dynamique de revenir progressivement au critère de convergence communautaire de l'UEMOA de 3% à l'horizon 2026.

#### ▪ **Mesdames et Messieurs.**

Comme vous le savez, la gestion budgétaire au Mali a basculé en mode budget-programmes, il y'a sept (07) ans, conformément à la loi n°2013-028 du 11 juillet 2013, modifiée, relative aux lois de finances.

A cet effet, vous avez certainement noté des avancées, succès et bonnes pratiques en la matière, mais également et sans doute, quelques difficultés qu'il convient de surmonter ensemble. Quelques-unes de ces difficultés ont d'ailleurs été, à juste titre, choisies comme thème de panel pour être débattu durant la journée.

Ainsi, la présente conférence abordera trois thèmes importants pour le processus budgétaire 2025 :

- **Vision Mali 2063 et élaboration de la stratégie nationale de développement à moyen terme du Mali : Enjeux et implications pour les politiques publiques » ;**
- **La mercuriale des prix : Elaboration, mise à jour et utilisation dans le processus d'exécution et de contrôle du budget de l'Etat ;**
- **Le Dialogue de gestion et l'Opérationnalisation des outils de pilotage du budget-programmes : Expériences et bonnes pratiques au sein des ministères et institutions.**

#### ▪ **Honorables invités,**

#### ▪ **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 dans le processus de budgétisation en mode programme.

#### ▪ **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 2025.

**Je vous remercie de votre aimable attention.**



## Cérémonie d'ouverture de la Conférence de lancement des travaux du processus budgétaire 2025

### Discours de

**M. Yves Sassenrath, Représentant-Résident de UNFPA Mali**

**Coordinateur du Groupe de Dialogue ECOSTAT**

**Bamako, le 22 février 2024**

- ✓ 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 de la Société civile et du Secteur privé,
- ✓ Chers invités,
- ✓ Mesdames et Messieurs.

1. Je voudrais, au nom des Partenaires techniques et financiers du Groupe de dialogue Economie, Finances, Développement du Secteur Privé et Statistique (ECOSTAT), dont la coordination est actuellement assurée par le Fonds des Nations Unies pour la Population (UNFPA) et la Banque Africaine de Développement (BAD), exprimer toute notre gratitude et nos remerciements au Ministère de l'économie et des finances (MEF), à travers la Direction générale du Budget (DGB), pour l'organisation de la conférence de lancement

des travaux du processus budgétaire 2025, sous votre leadership Monsieur le Ministre.

2. Ce rendez-vous annuel majeur se veut être un cadre d'écoute et de dialogue constructif et participatif entre le Gouvernement et ses partenaires, et au cours duquel des thématiques liées à la mise en œuvre du budget-programmes sont débattues en tirant les leçons des années passées, et en capitalisant sur les acquis. De ce fait, cette conférence s'inscrit dans le cadre de l'amélioration de la performance et de la transparence dans la gestion des finances publiques au Mali.

#### **Distingués invités, Mesdames et Messieurs,**

3. Cette conférence de lancement des travaux du processus budgétaire 2025 intervient dans un contexte marqué par de multiples défis auxquels l'Etat a dû faire face particulièrement les conséquences toujours persistantes d'un contexte complexe multidimensionnel que traverse le Mali marqué par des tensions sécuritaires, des effets climatiques et de sanctions économiques et financières régionales - auxquelles s'ajoutent les effets de la guerre en Ukraine qui ont sérieusement impacté les conditions de vie de millions de personnes et particulièrement des populations dans la région du Sahel.
4. M le Ministre, dans un tel contexte, **vos efforts qui visent une bonne gestion des finances publiques sont essentiels** afin d'apporter des solutions idoines aux multiples défis que connaît le pays. Nous nous

réjouissons ainsi de constater que malgré cela et grâce aux efforts combinés de l'Etat du Mali et de ses partenaires, la croissance économique du Mali devrait augmenter et atteindre 5% en fin 2023 (contre 3,7% en 2022), et se conforter à 5,1% en 2024. Le taux d'inflation moyen devrait baisser et passer de 9,7% en 2022 à 2,8% en 2023 puis à 2,5% en 2024. Pour l'exercice 2024, le déficit budgétaire (dons inclus) diminuerait de 0,5 point de pourcentage pour s'établir à 4,4% en 2024 contre 4,9% dans la loi de Finances rectificative 2023.

#### **Monsieur le Ministre, chers invités,**

5. 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, en poursuivant et en intensifiant leur soutien à l'Etat et aux populations maliennes en proie à plusieurs facteurs de fragilité.
6. Plus précisément, les partenaires au développement ont poursuivi leurs appuis techniques et financiers à l'Etat 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 d'urgences humanitaire. C'est dire combien les partenaires au développement du Mali se tiennent aux côtés du peuple malien et de l'Etat **afin de relever ensemble les multiples défis** de développement du pays.

7. Les évolutions récentes du contexte international, régional et les choix stratégiques qui sont à la base du refondement, portés par le gouvernement, offrent l'opportunité de sortir des sentiers battus pour imaginer et mettre en œuvre des solutions innovantes pour élargir l'espace budgétaire et accroître le financement des priorités de développement du Mali.
8. A ce titre, l'exploration des diverses sources potentielles de financement notamment celles qui pourraient être exploitées davantage, de même que la définition d'une stratégie nationale de financement du développement en tant qu'outil de pilotage du développement constituent des pistes intéressantes qui font déjà objet de discussions techniques avec le gouvernement dans la perspective de la mise en place du cadre national de financement intégré. Le portage politique pour la mise en place de ce cadre, que nous appelons de tous nos vœux, permettrait de renforcer l'adhésion des partenaires au développement du Mali à ce cadre fédérateur de financement du développement.

**Monsieur le Ministre, distingués invités,**

9. Le développement d'un pays se fait par les personnes et pour les personnes. C'est ainsi que la Conférence internationale sur la Population et le développement (CIPD) tenue au Caire en 1994, et qui fête ses 30 ans cette année a mis en évidence **la nécessité de mettre les droits et choix de chaque individu en ne laissant personne pour compte - au cœur de tout processus de développement.**

10. Dans cette optique et tout en étant conscients des priorités actuelles notamment sécuritaires et de stabilisation, nous avons toute la confiance que le Gouvernement va tenir compte dans le processus budgétaire, des résultats et analyses des données récentes du RGHP5 (un exercice M le Ministre qui - rappelons-le - a été réalisé sous votre leadership déterminé en pleine période de sanctions à travers l'INSTAT avec l'appui technique et financier de plusieurs partenaires – beaucoup réunis ici aujourd'hui) afin de mieux cibler les postes de dépenses et de mieux orienter les politiques de développement et les investissements publiques et privés au Mali.
11. De plus, compte tenu de l'âge moyen de la population qui est de 22 ans et en cohérence avec la vision Mali 2063, il est primordial que le budget de l'État joue un rôle crucial dans la création des conditions favorables à l'exploitation accélérée du "dividende démographique" au Mali. Ceci passe notamment par des investissements significatifs dans les secteurs clés tels que l'éducation, la santé et l'emploi des jeunes, en particulier des femmes.
12. Un budget prenant en compte l'égalité entre hommes et femmes établit les conditions nécessaires pour que chaque jeune puisse pleinement développer son potentiel, tandis que les collectivités locales peuvent contribuer à travers des investissements et des financements qui constituent les fondements d'un contrat social équitable basé sur la réconciliation, garantissant la paix, la stabilité et la prospérité.

13. Nous encourageons aussi l'Etat 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'Etat du Mali à accélérer la mise en œuvre des réformes du PREM 2022-2026 en vue d'élargir et de sécuriser davantage la mobilisation interne des ressources et poursuivre la création des lignes budgétaires en vue d'intensifier les efforts vers l'atteinte des Objectifs de développement durable (ODD) au Mali.

**Monsieur le Ministre, Mesdames et Messieurs,**

14. Pour terminer, je voudrais souligner encore une fois que les partenaires techniques et financiers **sont des partenaires 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 sur la base du respect de ses choix dans tous ses efforts de développement.

15. En ce qui concerne le GD ECOSTAT, je puis vous assurer de notre engagement total à apporter notre contribution en poursuivant le dialogue sur l'amélioration du cadrage macroéconomique et les réformes en matière de gestion des finances publiques, de bonne gouvernance et d'utilisation des données de qualité et fiables à tous les niveaux nationaux et locaux afin de mieux orienter les politiques de développement au Mali.

16. Je souhaite plein succès aux travaux qui vont être développés lors de cette conférence à travers 3 panels éminents, et vous encourage à des échanges francs et fructueux pour le développement du Mali, et pour le bien-être de la population malienne.

17. Vive le Mali et vive notre franche collaboration – je vous remercie pour votre aimable attention.

---



Direction Générale du Budget