

MINISTÈRE DU TRAVAIL, DE LA FONCTION
PUBLIQUE, DE LA REFORME DE L'ETAT ET DES
RELATIONS AVEC LES INSTITUTIONS

REPUBLIQUE DU MALI
Un Peuple-Un But-Une Foi
.....

.....
COMMISSARIAT AU DEVELOPPEMENT
INSTITUTIONNEL
.....

**Politique Nationale de la Gestion Axée sur les Résultats
(GAR)**

*Version
définitive*

SOMMAIRE

| | |
|---|-----------|
| CHAPITRE I : CONTEXTE | 7 |
| CHAPITRE II : JUSTIFICATION | 8 |
| CHAPITRE III : ORIENTATIONS | 11 |
| CHAPITRE IV : OBJECTIFS | 11 |
| 4.1. OBJECTIF GÉNÉRAL | 11 |
| 4.2. OBJECTIFS SPÉCIFIQUES | 12 |
| CHAPITRE V : STRATEGIES | 12 |
| 5.1. STRATÉGIES D'IMPLANTATION | 12 |
| 5.2. PRINCIPES DIRECTEURS POUR LA MISE EN ŒUVRE DES STRATÉGIES | 19 |
| CHAPITRE VI: MOYENS DE MISE EN ŒUVRE | 20 |
| CHAPITRE VII: SUIVI-EVALUATION : | 21 |

LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS

| | |
|--------------|---|
| AfCoP-GRD | Communauté Africaine de Pratiques de Gestion axée sur les Résultats de Développement |
| AN | Assemblée Nationale |
| AT/FP/SI | Administration Territoriale, Fonction Publique et Sécurité Intérieure |
| BP | Budget-Programme |
| BVG | Bureau du Vérificateur Général du Mali |
| CADD | Cellule d'Appui à la Décentralisation et la Déconcentration |
| CARFIP | Cellule d'Appui à la Réforme des Finances Publiques |
| CASCA | Cellule d'Appui aux Structures de Contrôle de l'Administration |
| CDI | Commissariat au Développement Institutionnel |
| CGSP | Contrôle Général des Services Publics |
| CNCFP | Centre National des Concours de la Fonction Publique |
| CoP-Mali-GRD | Communauté Malienne de Pratiques de Gestion axée sur les Résultats de Développement |
| CPS | Cellule de Planification et de Statistique |
| CSCRP | Cadre Stratégique pour la Croissance et la Réduction de la Pauvreté |
| CSLP | Cadre Stratégique de Lutte Contre la Pauvreté |
| DFM | Direction des Finances et du Matériel |
| DGAT | Direction Générale de l'Administration Territoriale |
| DGB | Direction Générale du Budget |
| DRH | Direction des Ressources Humaines |
| DNCF | Direction Nationale du Contrôle Financier |
| DNPD | Direction Nationale de la Planification du Développement |
| DNTCP | Direction Nationale du Trésor et de la Comptabilité Publique |
| ÉNA | École Nationale d'Administration |
| GAR | Gestion Axée sur les Résultats |
| GRI-GAR | Groupe de Réflexion sur l'Institutionnalisation de la GAR au Mali |
| INSTAT | Institut National de la Statistique |
| OMD | Objectifs du Millénaire pour le Développement |
| PAGAM/GFP | Plan d'Action Gouvernemental pour l'Amélioration et la Modernisation de la Gestion des Finances Publiques |
| PARADDER | Programme d'Appui à la Réforme Administrative, la Décentralisation et le Développement Économique Régionale |
| PNEC | Programme National d'Éducation à la Citoyenneté |
| PRODEC | Programme Décennal de Développement de l'Éducation |
| PRODESS | Programme Décennal de Développement Sanitaire et Social |
| PDI | Programme de Développement Institutionnel |
| PTF | Partenaires techniques et Financiers |
| SGG | Secrétariat Général du Gouvernement |
| S-E | Suivi-Évaluation |
| UEMOA | Union Économique et Monétaire Ouest-Africaine |

LEXIQUE DE LA GAR AU MALI

La Politique nationale GAR participe du souci de promouvoir une GAR harmonisée et adaptée aux spécificités nationales. Pour cette raison, la Politique prône l'utilisation d'un lexique commun de la GAR au Mali. Le Lexique présenté ci-dessous découle d'une analyse comparative de plusieurs lexiques de la GAR qui ont été croisés dans le but de retenir les termes et les définitions les plus utiles et les plus pertinents dans le contexte malien.

| | |
|--------------------------------------|---|
| ACTIVITÉ | Actions entreprises ou travaux menés en vue de produire des réalisations spécifiques (extrants). |
| ATTRIBUTION | Étendue à laquelle il est possible d'établir un lien raisonnable entre un résultat particulier et les activités et extrants d'une politique, d'un programme ou d'un projet du gouvernement. |
| AUDIT | L'audit aide une organisation à atteindre ses objectifs en évaluant et en améliorant, par une approche systématique et méthodique, l'efficacité des processus de gestion et de contrôle. Remarque : une distinction doit être effectuée entre l'audit portant sur la conformité avec les procédures et règlements en vigueur et l'audit de performance qui s'intéresse à la pertinence, à l'économie, à l'efficience et à l'efficacité. L'audit interne fournit une appréciation des contrôles internes exercés par une unité rendant compte à la direction, tandis que l'audit externe est exécuté par un organisme indépendant. |
| CADRE LOGIQUE | Outil visant à améliorer la conception des actions, le plus souvent au niveau des projets. Cela suppose d'identifier les éléments de la chaîne de résultats (intrants, activités, extrants, résultats) et les facteurs extérieurs (risques) qui peuvent avoir une influence sur le succès ou l'échec de l'action. Il facilite ainsi la conception, l'exécution et l'évaluation d'une intervention de développement. |
| CHAINE DE RESULTATS (MODELE LOGIQUE) | La relation déterminante ou logique entre les activités, les extrants et les résultats qu'une politique, un programme, ou un projet sont censés produire. |
| CIBLE | Rendement mesurable ou niveau de réussite qu'une organisation, un programme ou un projet prévoit atteindre au cours d'une période donnée. Les cibles peuvent être quantitatives ou qualitatives et elles sont appropriées pour les intrants et les extrants. Par exemple, 70 % des ménages posséderont leur propre maison en 2012. |
| CRITERES DE RENDEMENT | Variable utilisée pour caractériser ou déterminer la réussite d'une organisation, d'une politique, d'un programme ou d'un projet pour produire des extrants ou atteindre des résultats. Par exemple, la satisfaction de la clientèle. |
| EFFET | Voir le terme « résultat ». |
| EFFICACITÉ | Mesure selon laquelle les résultats prévus sont atteints. |
| EFFICIENCE | Mesure selon laquelle les moyens sont convertis en résultats de façon économe. |
| ÉVALUATION | La collecte et l'analyse systématiques de données probantes sur les résultats des programmes afin d'en évaluer la pertinence et le rendement et de trouver d'autres modes de prestation ou d'autres façons d'obtenir les mêmes résultats. |

| | |
|------------------------------------|---|
| EXTRANT | Produit ou service direct provenant des activités d'une organisation, d'une politique, d'un programme ou d'un projet, et habituellement contrôlé par l'organisation elle-même. Par exemple, brochure, étude de recherche, station de traitement d'eau, session de formation, etc. |
| HYPOTHESE | Suppositions déduites de facteurs ou de risques pouvant avoir des répercussions sur le progrès ou le succès de l'action de développement. Remarque : le terme hypothèse peut aussi s'appliquer aux facteurs qui conditionnent la validité de l'évaluation elle-même, par exemple les caractéristiques de la population dont est tiré l'échantillon d'une enquête. |
| INDICATEURS (MESURES) DE RENDEMENT | Facteur ou variable, de nature quantitatif ou qualitatif, qui constitue un moyen simple et fiable de mesurer et d'informer des changements liés à l'intervention ou d'aider à apprécier la performance d'un acteur du développement. |
| INTRANT | Ressources financières et non financières utilisées par des organisations, des politiques, des programmes et des projets pour produire des extrants et atteindre des résultats. Par exemple, des fonds, du personnel, des équipements, des approvisionnements, etc. |
| MESURE DU RENDEMENT | Processus ou systèmes de sélection, d'élaboration et d'utilisation continue des mesures de rendement pour guider les processus décisionnels. |
| OBJECTIF | Présentation concise des changements ou des améliorations à produire. Ils fournissent une orientation pour l'organisation, la politique, le programme ou le projet pour lequel ils sont fixés. |
| PROGRAMME | Un groupe d'activités connexes qui est conçu et géré de manière à répondre à un besoin particulier du public et qui est souvent considéré comme un élément du budget. |
| RAPPORT SUR LE RENDEMENT | Processus de présentation d'information sur le rendement fondée sur les faits. Le rapport sur le rendement appuie la prise de décisions, la responsabilisation et la transparence. |
| RESPONSABILISATION (IMPUTABILITE) | Obligation de démontrer et d'assumer ses responsabilités à la fois pour les moyens utilisés et les résultats en fonction d'attentes convenues. |
| RESULTATS (EFFETS) | Conséquences ou changements externes attribuables, en partie, aux activités d'une organisation, d'une politique, d'un programme ou d'un projet. Les résultats ne sont généralement pas sous le plein contrôle d'une organisation, politique, programme ou projet. |
| RESULTAT (EFFET) IMMEDIAT | Résultat directement attribuable aux extrants d'une politique, d'un programme ou d'un projet. En termes d'échéancier et de niveau, ce sont des résultats à court terme qui se situent souvent au niveau d'une plus grande sensibilisation à la population cible. |
| RESULTAT (EFFET) INTERMEDIAIRE | Résultat auquel on s'attend logiquement une fois que l'on a atteint un ou des résultats immédiats. En termes d'échéancier et de niveau, ce sont des résultats à moyen terme qui se situent souvent au niveau du changement de comportement de la population cible. |

| | |
|----------------------------------|---|
| RESULTAT (EFFET) FINAL OU ULTIME | Le plus haut niveau de résultat qui peut être raisonnablement attribué à une politique, un programme ou un projet d'une manière déterminante, et qui est la conséquence de un ou de plusieurs résultats intermédiaires déjà atteints. Ces résultats représentent généralement la raison d'être, la vision d'une politique, d'un programme ou d'un projet. Ce sont des résultats à long terme qui représentent un changement d'orientation d'une population cible. |
| RISQUE | Se rapporte à l'incertitude qui entoure des événements et des résultats futurs. Il exprime la probabilité de l'incidence d'un événement susceptible d'influencer l'atteinte des objectifs d'une organisation, d'une politique, d'un programme ou d'un projet. |
| SUIVI DU RENDEMENT | Processus continu de collecte, d'analyse, d'utilisation de l'information sur le rendement pour évaluer et faire le rapport sur la progression vers l'atteinte des résultats attendus et, s'il y a lieu, d'émettre une mise en garde si le progrès n'a pas été tel que prévu. |
| VIABILITE (DURABILITE, PRENNITE) | Les retombées (sociale, environnementale, économique, etc.) d'une action de développement après la fin d'une intervention. |

CHAPITRE I : CONTEXTE

La GAR correspond à une tendance internationale difficilement contournable en matière de bonne gouvernance. Elle est au cœur des initiatives de modernisation qui ont marqué les administrations de plusieurs pays du monde depuis le début des années 1980, et dans certains cas bien avant cette date. Il s'agit d'une approche de gestion qui a pour objet l'amélioration continue des performances de l'administration. La GAR permet à l'Administration d'avoir une perspective plus large, orientée vers l'impact de ses actions sur les populations. Pour maintenir le cap sur les résultats, la GAR prône la responsabilisation des structures et des personnes au regard des résultats attendus. Elle appelle également à une plus grande transparence dans la gestion des affaires publiques afin que les citoyens soient des parties prenantes informées et capables d'interpeller leur Gouvernement par rapport à ses engagements.

L'amélioration de la qualité des services aux usagers, l'utilisation plus efficace et transparente des fonds publics et une gouvernance démocratique renforcée sont autant de bénéfices auxquels les citoyens du Mali sont en droit de s'attendre.

Aussi, cette Institutionnalisation de la politique nationale GAR va offrir un cadre cohérent dans la gestion des affaires publiques. Elle permettra alors une meilleure harmonisation des pratiques GAR.

Pour ces raisons, le Gouvernement du Mali, à travers son Programme de Développement Institutionnel (PDI), s'est fixé comme objectif d'entreprendre une démarche systémique et coordonnée d'institutionnalisation de la GAR dans l'Administration publique en vue de la modernisation de la gestion publique.

Pour réaliser cet objectif, le CDI a mis en place un Groupe de Réflexion sur l'Institutionnalisation de la GAR au Mali (GRI-GAR Mali) présidé par le Directeur Général du budget. Ce groupe était chargé de mobiliser l'ensemble des acteurs pour lancer le processus d'élaboration du document de politique nationale. Le travail du groupe a bénéficié de l'assistance technique canadienne pour un accompagnement méthodologique.

Le processus d'élaboration était coordonné par le CDI. Pour s'assurer de l'aspect participatif de la démarche, un atelier d'orientation a été réalisé en juin 2010 marquant le début du processus.

De cet atelier est ressorti une compréhension commune des défis et des acquis de la GAR au Mali, ainsi que des orientations stratégiques de la future Politique. L'atelier a recommandé la création d'un sous-groupe de travail présidé par la Cellule du Cadre Stratégique de lutte contre la Pauvreté au Mali (CSLP) qui avait pour mandat d'élaborer le projet de Politique GAR en fonction des orientations stratégiques proposées par le GRI-GAR Mali (liste des membres disponible à l'Annexe A).

Au terme de six mois de travail, marqués par plusieurs ateliers et réunions, le sous-groupe a soumis ses propositions à l'appréciation des membres du GRI-GAR Mali, et de plusieurs autres parties prenantes, lors d'un atelier de validation à mi-parcours qui s'est tenu au Centre International des Conférences de Bamako (CICB) les 18 et 19 janvier 2011.

Avant de finaliser la rédaction du projet de Politique, le GRI-GAR Mali a estimé nécessaire de sortir de l'Administration pour aller rencontrer d'autres groupes d'intérêt afin de les informer sur le processus d'élaboration de la Politique et d'échanger avec eux sur les propositions de réformes. Les groupes d'intérêt rencontrés sont :

- Commission des Finances de l'Assemblée Nationale
- Haut Conseil des Collectivités
- Syndicats d'Administration
- Organisations de la Société Civile
- Partenaires Techniques et Financiers
- Communauté nationale de Pratiques de la GAR au Mali

Une fois la période de concertation achevée, le sous-groupe a pu finaliser la rédaction du document provisoire de la Politique, qui a été validé en septembre 2011 au niveau national. Ce document de politique a été actualisé en août 2014 pour prendre en compte les nouvelles orientations politiques.

Le chronogramme détaillé du processus d'élaboration est disponible à l'Annexe B.

CHAPITRE II : JUSTIFICATION

La théorie de la GAR au Mali a été adoptée dans le contexte de développement international marqué par des fora de Haut niveau dont nous pouvons entre autres retenir :

- le lancement des OMD en 2000;
- le consensus de Monterrey en 2002;
- la déclaration de Rome en 2003;
- le mémorandum de Marrakech en 2004;
- la déclaration de Paris en 2005;
- le Haut Forum d'Accra en 2008;
- le consensus de Busan en 2011.

Les objectifs fondamentaux de ces réformes du cadre harmonisé des finances publiques visent à :

- instaurer une véritable transparence dans la gestion des affaires publiques en rendant plus lisibles les documents budgétaires à la fois pour le Parlement et pour le citoyen ;
- introduire la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) pour passer d'un budget de moyens à un budget axé sur des résultats ;
- améliorer l'efficacité de la dépense publique, pour le bénéfice de tous les citoyens, les usagers, les contribuables et les agents de l'État.

Ainsi, le gouvernement a clairement affiché sa ferme volonté d'asseoir la culture de la performance dans l'Administration Publique en vue de faire la lutte contre la pauvreté la première de ses priorités. Cette volonté s'est traduite en plus des différentes transpositions par la mise en place d'un dispositif de suivi de l'action gouvernementale qui s'effectue à partir de deux documents :

- la Déclaration de Politique Générale du Gouvernement (DPG);
- le Programme d'Actions Gouvernemental (PAG).

Pour un meilleur suivi de ces documents le code d'éthique du Gouvernement prévoit la gestion orientée sur les résultats en rapport avec des objectifs précis assignés à chaque membre du Gouvernement, dont l'atteinte fera l'objet d'une évaluation semestrielle.

Les contrats de performance sont rédigés dans ce contexte et portent sur les objectifs que les Ministres doivent atteindre au titre d'une période semestrielle.

Pour renforcer ce dispositif de suivi au niveau sectoriel, il est apparu nécessaire de diligenter l'institutionnalisation de la Gestion Axée sur les Résultats au Mali pour matérialiser cette gestion de changement par l'instauration d'une culture de résultat.

Il est à noter aussi que les innovations ci-dessus citées sont venues réconforter les initiatives déjà engagées dans certains de nos programmes (CSCRP, PO/PDI, PAGAM/GFP, PNACT etc.) et départements ministériels par rapport à l'utilisation de l'outil GAR à travers le Budget-Programme en ce sens que nous retenons un certains nombres d'acquis en la matière.

2.1. Acquis de la GAR

La GAR n'est pas un phénomène nouveau au Mali. Le Gouvernement du Mali a entrepris plusieurs initiatives de modernisation de l'Administration allant dans le sens de l'approche GAR. Ce dynamisme découle d'un contexte favorable d'avènement de la démocratie pluraliste, d'émergence d'une société civile dynamique et d'une citoyenneté au fait de ses droits, d'où l'exigence accrue de résultats et de transparence à laquelle sont désormais tenus les responsables.

Le système de suivi évaluation du CSCRP s'est adapté à cette exigence. Il répond aux besoins du Gouvernement, des Collectivités, des populations, de la Société civile, du Secteur privé et des Partenaires Techniques et Financiers (PTF) d'être informés des progrès accomplis pour l'atteinte des objectifs de développement.

Au niveau sectoriel, il existe plusieurs acquis en matière de GAR. Outre les nombreuses formations en GAR auxquelles plusieurs fonctionnaires ont participé, la plupart des grands projets / programmes de développement sont aujourd'hui élaborés et gérés selon l'approche GAR (ex. PRODEC, PRODESS, PAGAM/GFP, PDI). Ces projets / programmes présentent généralement les caractéristiques suivantes : des objectifs et des résultats attendus clairement énoncés, une structure de gouvernance et d'imputabilité bien définie, un système de suivi-évaluation axé sur les résultats et un cadre budgétaire pluriannuel.

Autre acquis récent : le lancement de la Communauté Malienne de Pratiques sur la Gestion axée sur les Résultats de Développement (CoP-Mali-GRD) en avril 2010, qui s'est fait sous l'impulsion d'un groupe de cadres maliens et d'experts internationaux membres de la Communauté Africaine de Pratiques sur la Gestion Axée sur les Résultats de Développement (AfCoP-GRD). Ce nouveau forum, qui réunit praticiens et experts du domaine, contribuera à relever les défis de l'institutionnalisation de la GAR.

Pour un bilan plus exhaustif de l'expérience sectorielle en matière de GAR, le diagnostic de l'utilisation de l'outil fait ressortir la situation suivante :

Dans le secteur de l'éducation, avec l'appui du Canada, a appliqué la GAR depuis 2003 (cf. lettre circulaire n°2038/ MEN-SG du 09 sept 2003). En outre, le Conseil de Cabinet du 17 septembre 2007 a adopté un système de planification basé sur la Gestion Axée sur les Résultats. Un noyau dur de formateurs en GAR est également mis en place et toutes les structures y compris les Centres d'Animation Pédagogique (CAP) travaillent avec les outils GAR. Le monitoring est fait sous l'approche GAR.

En santé, l'approche GAR remonte à l'élaboration du Programme Décennal de Développement de la Santé (PRODESS II). La GAR est appliquée aux sept (7) volets de la composante santé et aux cinq (5) volets de la composante développement social.

Depuis 2006, le secteur rural et le secteur des mines et de l'énergie ont procédé à l'évaluation des projets/programmes suivant les principes et outils de la GAR. Les outils de suivi utilisés ont été développés par la DNPD. L'outil de suivi principal est le MENOR. Il est aussi appliqué en évaluation et permet de dégager l'efficacité, l'efficience et la pertinence des projets/programmes

En 2008, le Directeur de la CPS de Administration Territoriale, Fonction Publique et Sécurité Intérieure a mené un diagnostic superficiel au sein des structures du secteur. Il a fait le constat de la non maîtrise de la planification par les agents. Ce constat a permis de programmer une formation à l'intention de deux agents par structure. Dans le cadre du PARADDER, la CPS a prévu une formation en GAR dans le programme de 2011 du niveau central jusqu'aux collectivités territoriales. Certaines structures (DNCT) appliquent les outils de la GAR. Les projets/programmes sont également conçus selon l'approche GAR mais les agents sont insuffisamment formés.

Enfin en 2009, les planifications ont été faites selon les principes de la GAR au niveau du secteur de la Culture et de la Jeunesse.

Malgré les acquis ci-dessus cités, on relève cependant l'absence d'un leadership central et de normes communes en matière de GAR. Cette lacune, jumelé aux faiblesses des systèmes statistiques, rend difficile la collecte et la valorisation de l'information sur les performances aux fins de la prise de décision et de la reddition de comptes.

2.2. Faiblesses

Parmi les faiblesses nous retenons entre autres :

- l'absence d'horizon dans la formulation des programmes et activités et le choix d'activités pertinentes ;
- l'absence d'une approche de résolution des problèmes illustrée par la prédominance des activités permanentes ;
- les lacunes par rapport à la cohérence des éléments du budget programme, notamment l'existence de programmes dont les objectifs changent d'une année à l'autre sans raison évidente alors que le succès de la mise en œuvre du budget programme est conditionné par l'existence d'objectifs nationaux et sectoriels clairement formulés ;
- l'absence de liaisons entre les objectifs, les résultats et les indicateurs ;
- les programmations annuelles trop ambitieuses procèdent davantage d'une stratégie de recherche de moyens.
- l'insuffisance des personnels formés malgré les sessions de formations déjà organisées ;
- la faible maîtrise de l'outil informatique de programmation et suivi évaluation ;
- l'irrégularité dans les sessions de formation GAR en cascade (insuffisance dans la programmation des activités liées, entre autres, à l'insuffisance des effectifs de formateurs et au retard dans la mobilisation des ressources) ;
- la faible capacité des collectivités territoriales pour le transfert des outils de programmation et de suivi évaluation (insuffisance dans l'effectivité des transferts de compétences et des ressources de l'Etat aux collectivités).

Les difficultés ci-dessus citées nous renvoient à relever un certain nombre de défis auxquels nous retenons :

- au niveau institutionnel : l'Administration publique malienne n'a pas encore complètement intégré la culture de la performance.
- aux niveaux des méthodes et processus de gestion : on observe une grande disparité dans le degré de maîtrise et d'application des outils de la GAR dans l'Administration.
- au niveau des principes de la GAR : la faible intégration de la GAR dans certains domaines de la gestion publique.

D'où, l'institutionnalisation de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) dans l'Administration Publique malienne est l'une des réponses pour relever ces défis.

CHAPITRE III : ORIENTATIONS

La GAR permet de rapprocher les politiques publiques des besoins du citoyen à la base. Cela signifie aussi l'établissement d'une véritable participation citoyenne et d'une reddition des comptes.

Son implantation contribue à l'amélioration de la **performance** de l'Administration. Concrètement, cela revient à accélérer l'atteinte des objectifs de développement du pays et renforcer la qualité des services publics de l'État et des collectivités territoriales.

À court terme, cette implantation passe par l'introduction et la maîtrise des outils (Cadre de résultats, Matrice Activités, Extrants, Cadre de mesure du rendement /Evaluation des résultats, Rapport en comparaison des Résultats prévisionnels)

Mais à long terme, sa réussite est conditionnelle au changement de la culture administrative et des comportements individuels des gestionnaires. Plus qu'une technique, la GAR constitue une philosophie de gestion qui véhicule avec elle un ensemble de valeurs auxquelles sont associées des comportements désirables. Parmi celles-ci :

- *la primauté de l'intérêt public* - la primauté de l'intérêt du citoyen et de la Nation sur celui de l'individu dans les décisions et les actions des agents de l'État ;
- *l'imputabilité* - l'obligation par les responsables publics d'assumer leurs responsabilités et de rendre compte de leurs décisions, de leurs actions et des résultats obtenus par rapport à ce qui était attendu ;
- *la transparence* - la reconnaissance du droit du citoyen à l'information du citoyen (liberté d'expression, accès à l'information publique, atténuation du secret et du pouvoir discrétionnaire dans la gestion des affaires de l'État, etc.) ;
- *le professionnalisme* - l'adoption de comportements professionnels par les agents de l'État dans l'exercice de leurs fonctions (compétence, efficacité, diligence) et dans les relations avec les personnes (respect, courtoisie, civisme) ;
- *l'éthique* - l'adhésion à un ensemble de règles morales communément adoptées qui dictent les normes pour la conduite des agents de l'État ;
- *l'équité* - l'assurance d'un traitement équitable et non discriminatoire à tout individu (agent ou usager) sans égard au sexe, à la provenance ethnique, à la condition physique ou au statut social de la personne.

En résumé, la vision de l'Administration malienne recherchée par la politique nationale de GAR est la suivante :

« Une Administration publique performante, responsable et redevable aux citoyens »

CHAPITRE IV : OBJECTIFS

4.1. Objectif Général

L'objectif global est d'implanter la Gestion Axée sur les Résultats dans l'Administration publique en vue de la rendre plus efficace dans sa capacité de servir les populations et à même d'assurer un meilleur contrôle de l'utilisation des ressources publiques au regard des exigences du développement.

4.2. Objectifs Spécifiques

La GAR appliquée au secteur public est une approche de gestion qui aide l'Administration à :

- clarifier les priorités de politique et concentrer les dépenses publiques en conséquence;
- planifier les politiques/programmes/projets publics conformément aux principes GAR;
- faire le suivi et l'évaluation de leur efficacité et de leur efficience à obtenir des produits et à atteindre ses résultats généralement mesurés en termes d'indicateurs de résultats et d'impact sur les groupes cibles;
- ajuster les politiques, les programmes ainsi que les systèmes de gestion internes en fonction des résultats obtenus pour ainsi devenir une organisation apprenant son expérience (learning organization);
- accroître la transparence et l'imputabilité des gestionnaires envers les citoyens;

CHAPITRE V : STRATEGIES

5.1. Stratégies d'implantation

L'implantation de la Gestion Axée sur les Résultats dans l'Administration publique malienne passe par quatre axes de réformes:

1. l'engagement et l'imputabilité envers les citoyens ;
2. l'alignement stratégique des politiques et programmes publics ;
3. l'efficacité et la rigueur dans la gestion des fonds publics ;
4. la responsabilisation, la motivation et le développement des ressources humaines.

Le premier axe «**engagement et imputabilité envers les citoyens**» renvoie à la relation entre l'État et le citoyen. L'engagement représente ici une promesse de résultat que l'État fait à ses citoyens. L'imputabilité vient ensuite, au moment où l'État doit rendre compte de ses actions au regard des engagements pris. En GAR, on veut s'assurer que les engagements du Gouvernement découlent de besoins exprimés par les populations, qu'ils sont articulés en termes de bénéfices clairs et mesurables, et qu'ils font l'objet d'une reddition de comptes transparente et axée sur les résultats.

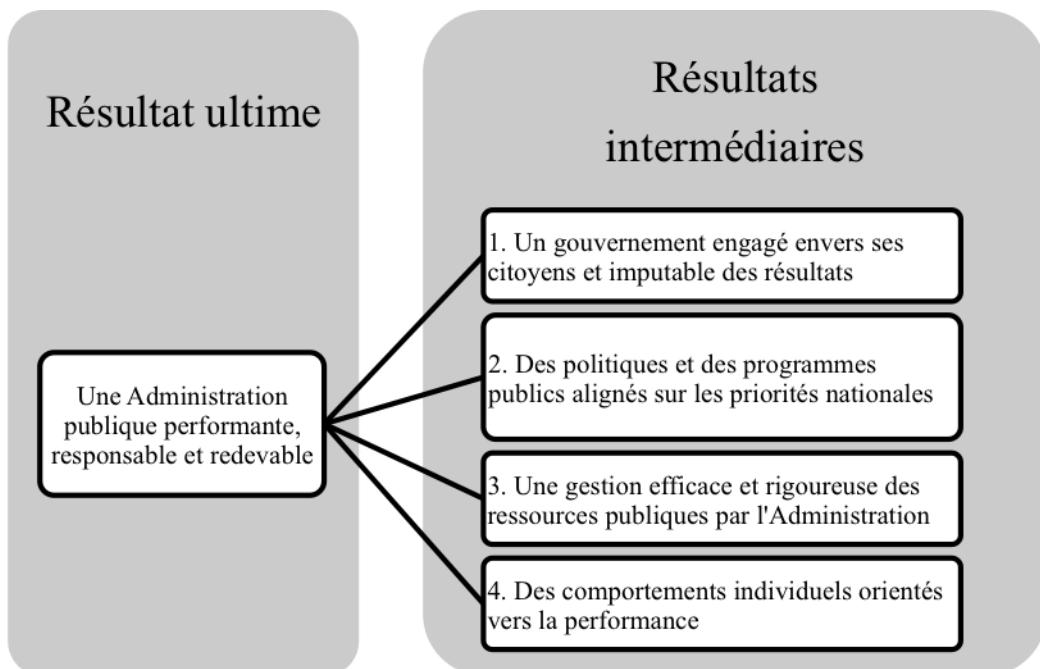
Le deuxième axe «**alignement stratégique des politiques et programmes publics**» renvoie au degré d'alignement entre les actions du Gouvernement et ses engagements politiques (ce que le Gouvernement dit versus ce qu'il fait). Pour traduire ces engagements en actions, le Gouvernement doit formuler et mettre en œuvre un ensemble cohérent de politiques et programmes publics. En GAR, on veut s'assurer que chaque politique et chaque programme cadrent avec les engagements et priorités du Gouvernement et qu'ils contribuent effectivement aux résultats attendus.

Le troisième axe «**efficacité et rigueur dans la gestion des ressources publiques**» concerne l'optimisation des fonds publics au regard des résultats attendus des politiques et programmes publics. En GAR, on cherche à augmenter le niveau de maîtrise des services et des gestionnaires publics par rapport à l'atteinte des résultats. En confiant la gestion financière à ceux et celles qui sont responsables des résultats opérationnels des politiques

et programmes, et en mettant en place les contrôles internes adéquats, la logique de la GAR veut que les ressources soient dirigées vers les utilisations les plus productives.

Enfin, le quatrième axe « **responsabilisation, motivation et développement des ressources humaines** » concerne l'application de la GAR à la gestion des ressources humaines de l'Administration. L'enjeu fondamental ici est de créer les conditions d'émergence d'une véritable culture de la performance chez les fonctionnaires de l'État et ceux des collectivités territoriales. Plus spécifiquement, il s'agit : de responsabiliser davantage les fonctionnaires par rapport aux résultats qui sont entendus d'eux; de capitaliser sur les facteurs de motivation et d'atténuer les facteurs de démotivation dans l'environnement administratif; et de développer les compétences

Ces quatre axes de réformes sont structurés dans un modèle logique qui traduit les fondements stratégiques de la Politique nationale en énoncés de résultats. Il constitue en quelque sorte la stratégie de mise en œuvre de la vision recherchée ou l'enchaînement logique de résultats qui permettront d'y arriver.

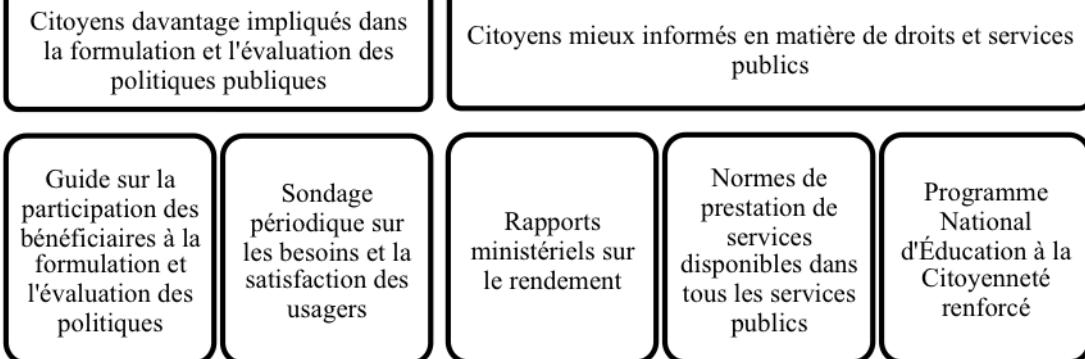


Le niveau suivant du modèle logique décline chaque résultat intermédiaire en ses résultats immédiats (effets à court terme) et leurs extrants (réformes ou initiatives de modernisation qui produiront les résultats immédiats escomptés).

Résultat intermédiaire 1 :

Le résultat intermédiaire 1 correspond au premier axe « **engagement et imputabilité envers les citoyens** ». Sa réalisation passe par l'atteinte à plus court terme de 2 résultats immédiats et de 5 extrants. Les 2 résultats immédiats travaillent de pair pour améliorer la participation et l'information citoyenne : deux aspects de la gouvernance démocratique qui contribuent à la transparence d'un gouvernement et au recentrage de l'action publique sur les besoins des citoyens.

Résultat intermédiaire 1 : Un gouvernement engagé envers ses citoyens et imputable des résultats

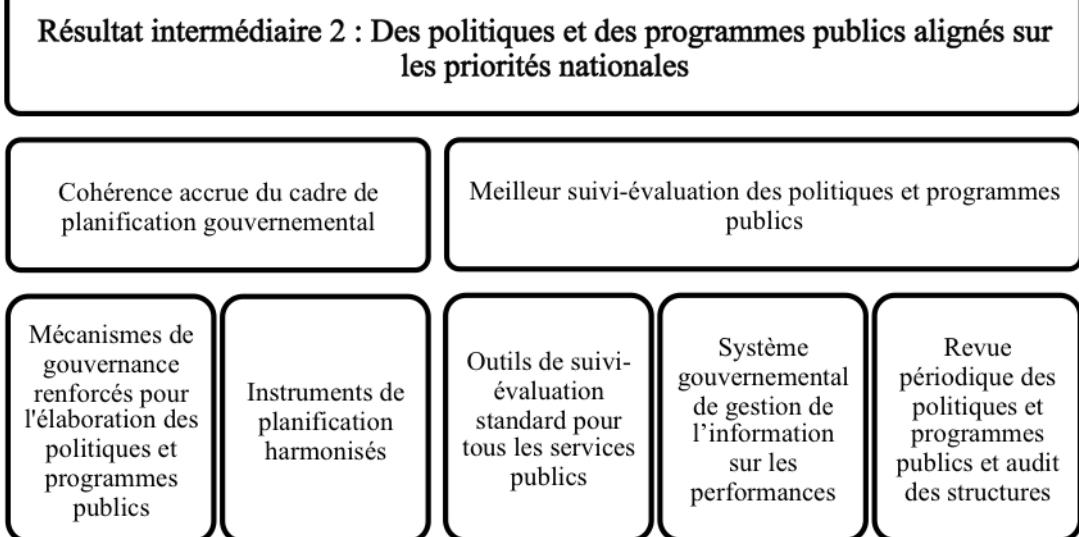


Descriptions des 5 extrants associés au résultat intermédiaire 1 :

| Extrants | Descriptions |
|--|---|
| Guide sur la participation des bénéficiaires à la formulation et à l'évaluation des politiques | Il s'agit de développer un guide pratique à l'intention des services publics de l'État et des collectivités territoriales qui participent à des démarches de formulation ou d'évaluation de politiques. L'objectif est de s'assurer qu'aucune politique publique ne soit formulée ou évaluée en marge de ses bénéficiaires. La mise en application du Guide favorisera une implication accrue des citoyens et l'amélioration des modalités des concertations publiques. |
| Sondage périodique sur les besoins et la satisfaction des usagers | Il s'agit d'organiser la conduite périodique d'un sondage national sur les besoins et le niveau de satisfaction des populations face aux politiques du Gouvernement et aux services publics de l'État et des collectivités territoriales. L'objectif est de mieux informer et orienter les choix politiques et d'assurer leur adéquation continue avec les besoins des populations. |
| Rapports ministériels sur le rendement | Il s'agit d'accroître les exigences pour le rapportage des départements ministériels. Notamment, cet extrant prévoit la production et la diffusion de rapports ministériels sur le rendement des départements. L'objectif est de communiquer, avec plus de transparence, les résultats des services publics de l'État et des collectivités territoriales. Ces rapports devraient être déposés au parlement chaque année. |
| Normes de prestation de services disponibles dans tous les services publics de l'État et des collectivités territoriales | Il s'agit de définir des normes de services pour les prestations aux usagers et de communiquer ces normes dans les bureaux d'accueil ou autre point de service aux usagers. Cette initiative assurera la transparence, l'équité et l'efficacité des prestations de l'État. |
| Programme National d'Éducation à la Citoyenneté renforcé selon l'approche GAR. | Il s'agit de redynamiser le Programme National d'Éducation à la Citoyenneté (PNEC). Cet extrant est nécessaire afin que la population et les organisations de la Société Civile soient davantage en mesure de contribuer à la vie publique, de participer aux efforts de développement des politiques, et de se prévaloir de leurs droits en tant qu'usagers. |

Résultat intermédiaire 2 :

Le résultat intermédiaire 2 correspond au deuxième axe « **alignement stratégique des politiques et programmes publics** ». Sa réalisation passe par l'atteinte à plus court terme de 2 résultats immédiats et de 5 extrants. Le premier concerne la cohérence globale du cadre de planification gouvernemental. Concrètement, il s'agit de revoir les mécanismes de gouvernance régulant la formulation des politiques et programmes publics. Il est aussi question d'harmonisation et de simplification des outils de planification en vue d'améliorer la conception et d'y intégrer les outils de la GAR. Le deuxième résultat immédiat concerne le suivi du rendement des politiques et programmes publics. À ce niveau, on cherche à mettre en place les dispositifs de suivi évaluation qui permettront d'apprécier objectivement la performance des politiques et programmes publics, aussi, de valider périodiquement leur pertinence au regard des priorités nationales.



Descriptions des 5 extrants associés au résultat intermédiaire 2 :

| Extrants | Descriptions |
|---|--|
| Mécanismes de gouvernance renforcés pour l'élaboration des politiques et programmes publics | Il s'agit de renforcer les mécanismes régulant l'élaboration des politiques et programmes publics pour assurer : 1) l'alignement avec les priorités nationales; 2) l'ancre institutionnel (imputabilité claire); 3) la cohérence inter- et intra-sectorielle; et 4) la qualité de la conception (objectifs et résultats attendus clairs, plan d'action chiffré, indicateurs de performance, etc.). Pour cela, les processus et les critères d'approbation doivent être revus et les rôles et responsabilités clarifiés à tous les niveaux (central, sectoriel, régional et local). Cet extrant s'applique également au BP. |
| Instruments de planification harmonisés | Il s'agit de développer des définitions et des canevas standards pour chaque type d'instruments de planification (politiques, stratégies, programmes, plan d'action). Aujourd'hui ces instruments n'ont pas la même signification pour tous et leur application n'est pas harmonisée. En outre, il y a lieu d'uniformiser l'application des outils de la GAR dans les démarches de conception. |

| | |
|---|--|
| Outils de suivi-évaluation standard pour tous les services publics de l'État et des collectivités territoriales | Il s'agit de développer et de mettre en application des outils standards de S-E. L'objectif est de mieux outiller les départements afin qu'ils soient en mesure d'assurer eux-mêmes le S-E des programmes dont ils ont la charge, de produire l'information sur les performances et de rendre des comptes sur la base des résultats attendus. |
| Système gouvernemental de gestion de l'information sur les performances | Il s'agit de mettre en place un système pour collecter, centraliser et exploiter l'information sur les performances des services publics de l'État et des collectivités territoriales. Ce système devrait être placé sous le contrôle d'un service central et posséder des interfaces au niveau des CPS. L'application d'outils de S-E standard est un préalable à cet extrant. |
| Revue périodique des politiques et programmes publics et audit des structures | Il s'agit d'instituer une revue périodique de tous les politiques et programmes publics pour s'assurer de leur pertinence et fournir une appréciation objective du rendement et de la qualité de leur gestion. Cet extrant prévoit aussi l'audit des structures existantes qui, au-delà de la revue périodique des politiques et programmes publics, permettra d'identifier celles dont la raison d'être n'est plus justifiée. |

Résultat intermédiaire 3 :

Le résultat intermédiaire 3 correspond au troisième axe « **efficacité et rigueur dans la gestion des ressources publiques** ». Sa réalisation passe par l'atteinte à plus court terme de 2 résultats immédiats et de 6 extrants. Le premier résultat cherche à renforcer la maîtrise des ressources financières par les services publics de l'État et des collectivités territoriales et les gestionnaires de programmes. Il est d'abord question de déléguer au niveau des gestionnaires de programmes la gestion des ressources financières. À cela s'ajoutent un renforcement concomitant des contrôles internes et des contrôles *a posteriori*, un allègement des contrôles *a priori* et le développement des capacités de gestion financière des gestionnaires. Le deuxième résultat immédiat aborde la problématique de la budgétisation et de la reddition de comptes axées sur les résultats. Dans ce domaine, les réformes sont bien en marche avec le BP qui deviendra la norme pour la préparation et l'exécution du budget. Il restera à s'assurer que le rapport sur l'exécution du budget rend également compte des performances.

Résultat intermédiaire 3 : Une gestion efficace et rigoureuse des ressources publiques par l'Administration

Maîtrise accrue de la gestion financière par les services publics et les gestionnaires de programmes

Budgétisation et reddition de comptes axées sur les résultats

Contrôles internes plus rigoureux au niveau des services publics

Pouvoir d'ordonnancement délégué au niveau des gestionnaires de programmes

Contrôle *a priori* adapté à la gestion axée sur les résultats

Programme d'accréditation des gestionnaires de programme en gestion financière

Budget préparé et exécuté en mode BP

Loi de Réglement intégrant les données sur la performance des programmes

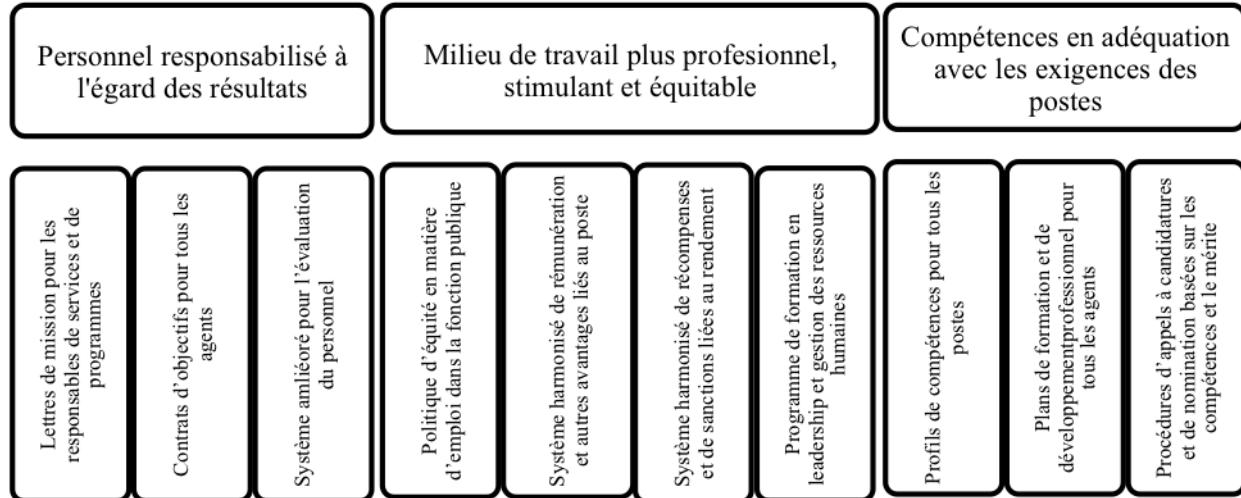
Descriptions des 6 extrants associés au résultat intermédiaire 3 :

| Extrants | Descriptions |
|---|---|
| Contrôles internes plus rigoureux au niveau des services publics de l'État et des collectivités territoriales | Il s'agit de définir des normes plus strictes en matière de contrôle interne dans l'Administration et de mettre en place des services d'audit interne. L'objectif est d'une part, de réduire les dysfonctionnements dans l'Administration et d'autre part, de responsabiliser davantage les services publics de l'État et des collectivités territoriales par rapport au contrôle interne (maîtrise des activités) qui doit s'exercer à leur niveau. La stratégie nationale du contrôle interne servira de base pour l'orientation technique de la réforme. |
| Pouvoir d'ordonnancement délégué au niveau des gestionnaires de programmes | Il s'agit de faire des gestionnaires de programmes des ordonnateurs secondaires de crédits afin de les responsabiliser à la fois pour les résultats de programmes et l'utilisation des ressources. Cet extrant s'inscrit dans le cadre des directives de l'UEMOA. La logique de l'approche GAR ne saurait dissociée la gestion des ressources aux moyens concourant à l'atteinte des résultats. |
| Contrôle <i>a priori</i> adapté à la gestion axée sur les résultats | Il s'agit d'adapter le contrôle <i>a priori</i> à la démarche de performance imposée désormais au responsable de programme. L'objectif est de rendre le contrôle <i>a priori</i> plus flexible et moins redondant afin de permettre au gestionnaire de maîtriser la gestion des ressources financières. Le contrôle <i>a priori</i> doit être allégé. |
| Programme d'accréditation des gestionnaires de programmes en gestion financière fonctionnel | Il s'agit de former tous les gestionnaires de programmes à la gestion financière. Pour être vraiment efficace, cette formation devrait se donner sous forme d'une accréditation et être préalable à l'exercice du pouvoir d'ordonnancement par les gestionnaires. |
| Budget préparé et exécuté en mode BP | Il s'agit de mettre en application une directive de l'UEMOA visant le passage des budgets de moyens au BP. Cette réforme est déjà en cours et ses modalités sont précisées dans le PAGAM/GFP II. |
| Loi de Règlement intégrant les données sur la performance des programmes | Il s'agit d'assurer l'intégration des données sur la performance des programmes (qui seront collectées grâce aux mesures prévues au résultat intermédiaire 2) dans la reddition des comptes. Avec le passage des budgets de moyen aux BP, il serait logique que la Loi de Règlement évolue pour présenter les données financières et les données sur la performance des programmes dans un souci de transparence et de bonne gestion. |

Résultat intermédiaire 4 :

Le résultat intermédiaire 4 correspond au quatrième axe « **responsabilisation, motivation et développement des ressources humaines** ». Sa réalisation passe par l'atteinte à plus court terme de 3 résultats immédiats et de 10 extrants. Globalement, les trois résultats immédiats travaillent en synergie pour responsabiliser, motiver et outiller les fonctionnaires en vue d'une amélioration des performances. Le premier résultat immédiat concerne plus spécifiquement la responsabilisation du personnel. Il s'agit de transposer au niveau de l'individu la part de responsabilité qui lui revient. Le deuxième résultat se consacre à la création d'un milieu de travail propice à la performance. On cherche à influencer un certain nombre de variables qui peuvent avoir un impact positif ou négatif sur la motivation de l'individu. Enfin, le troisième résultat aborde le thème de la gestion par les compétences. L'objectif dans ce domaine est d'assurer l'adéquation entre les compétences et les exigences des postes. Il est important de souligner que la faisabilité de plusieurs réformes décrites ci-dessous est étroitement liée à l'opérationnalisation des DRH. Sans leur soutien et les compétences qu'elles apporteront, il sera difficile pour les ministères sectoriels de s'engager pleinement dans ces réformes.

Résultat intermédiaire 4 : Des comportements individuels orientés vers la performance



Descriptions des 10 extrants associés au résultat intermédiaire 4 :

| Extrants | Descriptions |
|---|---|
| Lettres de mission pour les responsables de services et de programmes | Il s'agit d'instituer la pratique des lettres de mission au niveau des responsables de services et des gestionnaires de programmes. Les objectifs contenus dans les lettres de mission devraient normalement être en adéquation avec les missions de la structure, les résultats attendus des programmes et les moyens alloués. Cet extrant est prévu au PO/PDI 2010-2013, de même que son rattachement éventuel à l'évaluation du rendement des responsables et à leur rémunération. |
| Contrats d'objectifs pour tous les agents | Il s'agit du même principe que les lettres de missions, mais transposé aux échelons inférieurs. Tout agent, pour être efficace dans son travail et s'assurer de répondre aux exigences de son superviseur, doit avoir une idée claire des attentes à son égard. Au-delà de la fiche de poste, il est possible de responsabiliser un agent par rapport à des tâches ou projets spécifiques dans le cadre d'un contrat d'objectifs. Ce contrat constitue une base légitime pour l'évaluation annuelle du rendement de l'agent qui doit pouvoir s'apprécier en fonction d'objectifs préalablement fixés. |
| Système amélioré pour l'évaluation du personnel | Il s'agit de revoir le système d'évaluation actuel qui se trouve dans les statuts des fonctionnaires de l'Administration. Le système amélioré devrait être harmonisé avec les lettres de mission et les nouveaux contrats d'objectif. Il faudra également préciser les obligations des responsables hiérarchiques, les droits du personnel, les méthodes et les outils d'évaluation, l'utilisation qui sera faite des résultats, etc. |
| Politique d'équité en matière d'emploi dans la fonction publique | Il s'agit de formuler une politique sur l'équité en matière d'emploi dans la fonction publique qui donnera les orientations et les principes devant réguler la mise en place de programmes d'équité dans tous les départements ministériels. L'objectif est d'assurer le traitement équitable de tous les agents de l'État. La future politique accordera une attention particulière aux groupes de fonctionnaires les plus susceptibles d'être discriminés comme les femmes et les personnes handicapées. |

| | |
|---|---|
| Système harmonisé de rémunération et autres avantages liés au poste | Il s'agit d'harmoniser le système de rémunération et d'avantages, en commençant par les primes et les avantages matériels qui aujourd'hui font l'objet d'une grande disparité parmi les services. Cette disparité est à la fois un incitatif à la mobilité du personnel et un facteur de démotivation. L'idée n'est pas de tout standardiser, mais de réduire les écarts non justifiés dans le traitement des agents d'un service à l'autre. Les conditions de rémunération doivent être négociées et appliquées sur une base collective, objective et équitable. |
| Système harmonisé de récompenses et de sanctions liées au rendement | Il s'agit dans ce cas d'harmoniser le système de récompenses. Contrairement à la rémunération, les récompenses sont davantage liées au rendement de l'individu qu'au poste occupé. On pense notamment aux distinctions honorifiques. |
| Programme de formation en leadership et gestion des ressources humaines | Il s'agit de professionnaliser la gestion du personnel dans l'Administration, notamment par des programmes de formation en leadership et gestion des ressources humaines (GRH) offerts aux responsables hiérarchiques. La qualité de l'encadrement peut constituer un facteur de motivation ou de démotivation important pour l'employé. De même des cadres formés aux techniques de gestion du personnel seront plus aptes à améliorer la performance de leurs équipes. |
| Profils de compétences pour tous les postes | L'établissement de profils de compétences est un préalable à la gestion par les compétences, une approche qui consiste à recentrer tous les aspects de la GRH autour des compétences (recrutement, formation, évaluation, nomination). La DNFPP développera des profils types pour les postes ou catégories d'emploi similaires. Les ministères sectoriels pourront ensuite les adapter à leurs spécificités et les intégrer dans les fiches de poste existantes. |
| Plans de formation et de développement professionnel pour tous les agents | Les plans formation sont déjà en vigueur dans plusieurs services. Il s'agit ici de les actualiser afin de prendre en compte les profils de compétences et d'y intégrer la planification de carrière, soit le développement des compétences d'un agent en vue des prochaines étapes de son cheminement professionnel. Cette conception plus personnalisée du plan de formation implique cependant qu'il devra être développé pour chaque agent en concertation avec son supérieur et en fonction des aspirations de l'individu et des besoins du service. |
| Procédures d'appels à candidatures et de nomination basées sur les compétences et le mérite | Il s'agit d'encadrer les procédures de sélection, de recrutement et de nomination (post-entrée dans la fonction publique) afin d'assurer leur transparence, de promouvoir le principe du mérite, l'égalité des chances et de veiller à ce que les personnes les plus compétentes soient choisies. Aujourd'hui plusieurs mutations et nominations se font à la seule discréction du gestionnaire, voire du politique, et ce en l'absence d'un processus concurrentiel permettant de juger des qualifications de la personne et de son mérite relatif. |

5.2. Principes directeurs pour la mise en œuvre des stratégies

Les réformes prévues au titre de la Politique nationale GAR sont à la fois systémiques et complexes parce qu'elles concernent l'ensemble du système de gestion publique et impliquent une remise en question du système de valeur de l'Administration. La conduite de ces réformes représente un défi de taille pour les autorités. Il s'agit d'un changement majeur qui s'opérera sur plusieurs années et qui nécessite dès le départ l'établissement de principes directeurs pour guider la mise en œuvre.

Les principes directeurs retenus sont les suivants :

- *L'institutionnalisation de la GAR devra se faire dans le respect de nos valeurs et tenir compte des spécificités nationales.*
- *L'institutionnalisation de la GAR devra se faire de façon progressive et réaliste et tenir compte des capacités des structures et de la disponibilité des ressources.*
- *Le développement des réformes GAR sera coordonné centralement, en partenariat avec tous les acteurs concernés, afin d'assurer un développement harmonisé de la GAR sur la base de normes communément acceptées.*
- *L'application des réformes GAR sera obligatoire, bien que progressive, dans tous les services de l'État. Les chefs de services seront responsables de les rendre effectives à leur niveau dans un délai raisonnable suivant leur adoption.*
- *Le principe de la spécificité sectorielle sera respecté dans la mesure où les adaptations qui pourraient en résulter rencontrent minimalement les normes et les principes établis et ne contreviennent pas à l'esprit général de la GAR.*
- *Les progrès découlant de l'institutionnalisation de la GAR seront régulièrement mesurés et communiqués aux citoyens sur la base des résultats attendus.*

CHAPITRE VI: MOYENS DE MISE EN OEUVRE

La mise en œuvre de la politique nationale de GAR nécessite la mobilisation des moyens humains, financiers et matériels. Il s'agit :

- de la mise en place d'un Comité directeur opérationnel composé des Directeurs techniques;
- de la création d'une Cellule de Coordination et de suivi opérationnel de la mise en œuvre du plan d'actions de la politique nationale;
- du financement par le budget d'État et les partenaires techniques et financiers.

CHAPITRE VII: SUIVI-EVALUATION :

8.1. Dispositif de pilotage :

La Politique nationale GAR est une initiative du PDI. En conséquence, elle sera coordonnée au niveau du Ministère chargé de la Réforme de l'État.

Au niveau technique, le suivi de la Politique sera confié au CDI. Pour exercer cette mission de manière collaborative, le CDI mettra en place un « Comité directeur opérationnel » composé des directeurs des services techniques responsables de la mise en œuvre des réformes au titre du Plan d'action 2015-2018. Le Comité aura pour mandat général de veiller à l'opérationnalisation de la Politique Nationale GAR.

Afin d'appuyer la coordination et le suivi opérationnel des activités de la Politique, le poste de Coordonnateur de la Politique nationale GAR sera créé au sein du CDI.

Les ministères sectoriels qui ne sont pas directement nommés au Plan d'action auront tout de même un rôle important à jouer. D'abord, ils seront les premiers responsables de la mise en œuvre des réformes GAR au sein de leur structure. Ensuite, ils continueront de

participer aux débats et échanges sur l'institutionnalisation de la GAR à travers le GRI-GAR Mali. Enfin, un organe consultatif élargi à tous les secteurs et le CoP-Mali-GRD travaillera avec le GRI-GAR.

8.2. Cadre de mesure du rendement :

Le Cadre de mesure du rendement (CMR) est l'outil qui détermine comment les résultats de la Politique seront mesurés.

Le CMR de la Politique nationale GAR met l'emphase sur la mesure des résultats de niveaux intermédiaires et immédiats. Les indicateurs à ces niveaux sont les plus pertinents en GAR car ils nous renseignent sur les changements effectifs découlant de l'application des réformes impulsées par la Politique.

Les indicateurs de la Politique seront renseignés en fonction des fréquences établies dans le CMR. Le rapportage se fera à travers le rapport annuel de la Politique.

Tableau du cadre de mesure du rendement

| Résultats attendus | | Indicateurs | Données de base | Cibles | Sources | Méthode de collecte | Fréquence | Responsable (collecte) | Structures impliquées |
|--------------------|---|--|---|--|----------------------|--|-----------------------------|------------------------|-----------------------|
| 1. | <i>Un Gouvernement engagé envers ses citoyens et imputable des résultats</i> | Taux de satisfaction des usagers des services publics de l'État et des collectivités territoriales | Cf. résultats de l'Enquête légère réalisée en 2010 (CDI) | 75% en 2018 | Rapport d'enquête | Enquête légère intégrée auprès des ménages(ELIM) (par échantillonnage) | Biennale | INSTAT | CDI/ Tous ministères |
| 1.1 | Des citoyens davantage impliqués dans la formulation et l'évaluation des politiques publiques | Niveau d'implication des bénéficiaires dans la formulation et l'évaluation des politiques | La valeur de référence pour cet indicateur sera mesurée en 2015 | À déterminer en fonction de la valeur de référence | Rapport d'enquête | Enquête (par échantillonnage) | Annuelle | INSTAT | CDI CPS/AT/FP/SI/ |
| | | Degré d'application du Guide sur la participation des bénéficiaires par les départements | 0% (le Guide n'existe pas) | 100% des départements en 2017 | Rapport d'évaluation | Évaluation | Annuelle (à partir de 2016) | INSTAT | CDI/ Tous ministères |
| 1.2 | Citoyens mieux informés en matière de droits et services publics de l'État et des collectivités territoriales | Niveau de connaissance des citoyens/usagers | La valeur de référence pour cet indicateur sera mesurée en 2015 | À déterminer en fonction de la valeur de référence | Rapport d'enquête | Enquête légère intégrée auprès des ménages(ELIM) (par échantillonnage) | Biennale | INSTAT | CDI CPS/AT/FP/SI/ |

| Résultats attendus | | Indicateurs | Données de base | Cibles | Sources | Méthode de collecte | Fréquence | Responsable collecte) | Structures impliquées |
|--------------------|--|--|---|--|---|--|-----------|-----------------------|-----------------------|
| 2. | <i>Des politiques et programmes publics alignés sur les priorités nationales</i> | Niveau d'atteinte des résultats globaux et sectoriels du CSCRP (ou équivalent) | Rapport 2014 du CSCRP | Objectifs chiffrés du CSCRP | Rapport du CSCRP | Exploitation du Rapport | Annuelle | CSLP | Tous ministères |
| 2.1 | Cohérence accrue du cadre de planification gouvernemental | Nombre de politiques et programmes alignés | La valeur de référence pour cet indicateur sera mesurée en 2015 | À déterminer en fonction de la valeur de référence | Rapport d'analyse | Analyse des politiques et programmes publics au Mali | Annuelle | CSLP | Tous ministères |
| 2.2 | Meilleur suivi-évaluation des politiques et programmes publics | Taux d'exécution des projets/programmes publics | DNPD | À déterminer en fonction de la valeur de référence | Rapports de la revue des projets/programmes Rapport d'exécution du BSI | Exploitation des rapports | Annuelle | DNPD | Tous ministères |
| | | Taux de décaissement des projets/programmes publics | DNPD | À déterminer en fonction de la valeur de référence | | | | | |

| Résultats attendus | | Indicateurs | Données de base | Cibles | Sources | Méthode de collecte | Fréquence | Responsable collecte) | Structures impliquées |
|--------------------|---|--|---|--|--|-------------------------------------|-----------------------------|-----------------------|--|
| 3. | <i>Une gestion efficace et rigoureuse des ressources publiques par l'Administration</i> | Taux de disfonctionnement dans la gestion des programmes audités | La valeur de référence pour cet indicateur sera mesurée en 2015 | À déterminer en fonction de la valeur de référence | Rapport annuel de la CASCA, Rapport annuel de la juridiction des comptes | Exploitation du Rapport | Annuelle | CGSP | Tous ministères |
| 3.1 | Maîtrise accrue de la gestion financière par les services publics de l'État et des collectivités territoriales et les gestionnaires de programmes | Pourcentage des gestionnaires de programmes accrédités en gestion financière | 0% | 20% en 2015 50% en 2016 | ÉNA | Compilation des statistiques | Annuelle (à partir de 2015) | DGB | ÉNA CFCT (Centre de Formation des Collectivités Territoriales) |
| | | Nombre de programmes gérés par gestionnaire-ordonnateur | 0 | À déterminer (DGB) | Départements sectoriels | Questionnaire | Annuelle (à partir de 2015) | DGB | Tous ministères |
| 3.2 | Budgétisation et reddition de comptes axées sur les résultats | Disponibilité du Budget d'État en mode BP | Le Budget d'État n'est pas présenté en mode BP | À partir de 2015 | Loi de Finance | Exploitation de la Loi de Finance | Annuelle (à partir de 2015) | DGB | Tous ministères |
| | | Disponibilité des données sur la performance des programmes dans la Loi de Règlement | La Loi de Règlement n'inclut pas les données de performance | À partir de 2015 | Loi de Règlement | Exploitation de la Loi de Règlement | Annuelle (à partir de 2015) | DNTCP | Tous ministères |

| Résultats attendus | | Indicateurs | Données de base | Cibles | Sources | Méthode de collecte | Fréquence | Responsable (collecte) | Structures impliquées |
|--------------------|---|---|--|--|-----------------------------------|------------------------|-----------------------------|------------------------|-----------------------|
| 4. | <i>Des comportements individuels orientés vers la performance</i> | Niveau d'atteinte des résultats des contrats d'objectifs | Contrats d'objectifs n'existent pas aujourd'hui | À déterminer | DRH | Enquête auprès des DRH | Annuelle (à partir de 2015) | Primature (CDI) | DNFPP, DRH |
| 4.1 | Personnel responsabilisé à l'égard des résultats | Nombre de départements ayant mis en pratique les lettres de mission | Lettre de missions pour les premiers responsables des structures | 100% en 2016 | DRH | Contrôle d'effectivité | Annuelle à partir de 2015 | DNFPP, | DRH |
| | | Nombre de départements ayant mis en pratique les contrats d'objectifs | 0 | Au moins 50% en 2015 | DRH | Contrôle d'effectivité | Annuelle à partir de 2015 | DNFPP, | DRH |
| 4.2 | Milieu de travail plus professionnel, plus stimulant et équitable | Taux de satisfaction du personnel | La valeur de référence pour cet indicateur sera mesurée en 2015 | À déterminer en fonction de la valeur de référence | Personnel de la Fonction Publique | Sondage | Annuelle | DNFPP, | DRH |
| 4.3 | Compétences en adéquation avec les exigences des postes | Niveau d'application des cadres organiques | information non disponible | Normes fixées aux cadres organiques | DRH | Enquête auprès des DRH | Annuelle | DNFPP, | DRH |