
PROGRAMME DE RENFORCEMENT DES CAPACITES
NATIONALES POUR UNE GESTION STRATEGIQUE
DU DEVELOPPEMENT
PRECAGED

**PLAN DE FORMATION (2001 – 2003)
DES STRUCTURES DE PLANIFICATION ET
DE GESTION DU DEVELOPPEMENT AU SEIN DE
L'ADMINISTRATION ET DANS LES COLLECTIVITES
DECENTRALISEES AU MALI**

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	1
I. LES OBJECTIFS DU PLAN DE FORMATION.....	3
II. LES ORIENTATIONS STRATEGIQUES DU PLAN DE FORMATION.....	3
2.1. Le plan de renforcement, élément d'un plan de renforcement permanent des capacités des structures concernées.....	3
2.2. Le plan de formation, résultat convergent d'un bilan diagnostic des ressources humaines existantes et d'une anticipation des besoins à venir.....	5
2.2.1. Bref aperçu sur les résultats du diagnostic des ressources humaines.....	5
2.2.2. Les grandes orientations en matière de politiques économiques des années à venir.....	7
2.3. Privilégier l'ancrage local des formations.....	11
2.4. Diversifier les formes pédagogiques.....	12
2.5. Pérenniser les acquis du plan de formation.....	12
III. LES COMPOSANTES DU PLAN DE FORMATION.....	13
3.1. Composante I : Formation des formateurs.....	13
3.2. Composante II : Formations des décideurs.....	15
3.3. Composante III : Formation des cadres des structures de planification et de gestion du développement au sein des Administrations centrales et déconcentrées ainsi que d'autres acteurs du développement.....	16
3.3.1. Formations collectives sur place (séminaires, ateliers, colloques, conférences, etc.).....	16
3.3.2. Formations à l'étranger.....	56
3.3.2.1. Formation de longue durée.....	56
3.3.2.2. Formation de moyenne durée.....	58
3.3.2.3. Formation de courte durée.....	59

3.4. Composante IV : Formation des membres des collectivités décentralisées et de la société la société civile.....	59
3.4.1. Formations collectives sur place.....	59
3.4.2. Approche pédagogique.....	59
3.4.3. Présentation des modules.....	61
3.4.4. Formations à l'étranger.....	69
IV. GESTION DU PLAN DE FORMATION.....	69
4.1. Organisation institutionnelle.....	69
4.2. Dispositif matériel pour la formation.....	71
4.3. Le suivi et l'évaluation.....	71
4.4. Visite aux institutions de formation et aux partenaires en développement.....	72
V. EVALUATION FINANCIERE DU PLAN DE FORMATION.....	73
ANNEXES.....	75
Annexe 1 Estimation financière du plan de formation.....	76
Annexe 2 Les possibilités d'offres de formation en Afrique, en Europe et Amérique du Nord (institutions et / ou formateurs).....	89
Annexes 3 Liste des institutions de formation et de formateurs au Mali.....	94

SIGLES ET ABREVIATIONS

- BSI : Budget Spécial d'Investissements
- CAGP : Cellule d'Appui à la Gestion du Programme
- CAMPC : Centre Africain de Management et de Perfectionnement des Cadres
- CAP : Certificat d'Aptitude Professionnelle
- CEFEB : Centre de Formation Economique et Bancaire
- CERDI : Centre d'Etudes et de Recherches sur le Développement International
- CESAG : Centre d'Etudes Supérieures en Administration et Gestion
- CFP : Centre de Formation Professionnelle
- CNAM : Conservatoire National des Arts et Métiers
- CNPA : Centre National de la Promotion de l'Artisanat
- COFEB : Centre Ouest Africain de Formation Economiques et Bancaires
- CPS : Cellule de Planification et de Statistiques
- CRA : Commissariat à la Réforme Administrative
- C-S DRMS : Commonwealth Secretariat Debt Recording System
- CSLP : Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté
- DAF : Direction Administrative et Financière
- DCI : Direction de la Coopération Internationale
- DCPE : Document Cadre de Politiques Economiques
- DEA : Diplôme d'Etudes Approfondies
- DEF : Diplôme d'Etudes Fondamentales
- DESS : Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées
- DNB : Direction Nationale du Budget
- DNCC : Direction Nationale du Commerce et de la Concurrence
- DNI : Direction Nationale des Industries
- DNP : Direction Nationale de la Planification
- DNSI : Direction Nationale de la Statistique et de l'Informatique
- DNTCP : Direction Nationale du Trésor et de la Comptabilité Publique
- DRB : Direction Régionale du Budget
- DRCC : Direction Régionale du Commerce et de la Concurrence
- DRPS : Direction Régionale du Plan et de la Statistique
- DRT : Direction Régionale du Trésor
- DUTS : Diplôme Universitaire de Technicien Supérieur
- ENA : Ecole Nationale d'Administration
- ENAP : Ecole Nationale d'Administration Publique
- ENP : Etudes Nationales Prospectives
- FA: Formation-Action
- FC : Formation collective
- FED : Fonds Européen de Développement
- FP : Formation personnalisée
- IDE : Institut de Développement Economique
- IEDES : Institut d'Etude du Développement Economique et Social
- IIAP : Institut International d'Administration de Paris
- INA : Institut National des Arts
- IPD/AC : Institut Panafricain pour le Développement/ Afrique Centrale

- IPD/AOS : Institut Panafricain pour le Développement/ Afrique Occidentale et Sahélienne
- MAN: Mise à niveau
- MDR : Ministère du Développement Rural
- MDRI : Mission de Décentralisation et des Réformes Institutionnelles
- ME : Ministère de l'Education
- MEATEU : Ministère de l'Équipement, de l'Aménagement du Territoire, de l'Environnement et de l'Urbanisme
- MEF: Ministère de l'Economie et des Finances
- MEFOCE: Méthode de Formation par le Cercle d'Etudes
- MMEE: Ministère des Mines, de l'Energie et de l'Eau
- MS : Ministère de la Santé
- OHADA : Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
- OMC : Organisation Mondiale du Commerce
- P : Perfectionnement
- PAS : Programme d'Ajustement Structurel
- PDP : Programme des Dépenses Publiques
- PIP : Programme d'Investissements Publics
- PIPO : Planification des Interventions Par Objectifs
- PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement
- PPTE : Pays Pauvres Très Endettés
- PRECAGED : Programme de Renforcement des Capacités nationales pour une Gestion stratégique du Développement
- PTI : Programme Triennal d'Investissements
- S : Spécialisation
- SADC : Schéma d'Aménagement et de Développement de Cercle
- SADCO : Schéma d'Aménagement et de Développement des Communes
- SCN : Système de Comptabilité Nationale
- SNAT : Schéma National d'Aménagement du Territoire
- SNLP : Stratégie Nationale de Lutte contre la Pauvreté
- SRAD : Schéma Régional d'Aménagement et de Développement
- SYSCOA : Système Comptable Ouest Africain
- UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

**“ SI TU FAIS DES PLANS POUR UN AN, SEME DU BLE
POUR CINQ ANS, PLANTE DES ARBRES
POUR LA VIE, FORME ET INSTRUIS DES HOMMES ”**

Proverbe chinois

INTRODUCTION

Le présent plan de formation fait suite au bilan-diagnostic des ressources humaines qui a permis d'identifier les besoins en formation des principales structures cibles du Programme de Renforcement des Capacités Nationales pour une Gestion Stratégique du Développement (PRECAGED) au niveau des administrations centrales, déconcentrées et des collectivités décentralisées. Ce diagnostic se situe dans le cadre de la mise en œuvre du PRECAGED qui est appuyé par le PNUD et qui considère la formation comme une priorité qu'il a inscrite de façon transversale au niveau de toutes les fonctions qu'il se propose d'appuyer.

Le bilan-diagnostic a montré que les structures concernées rencontrent d'importants problèmes en ressources humaines tant sur le plan qualitatif que sur le plan quantitatif malgré les efforts importants qui ont été déployés pour les doter en personnel cadre.

Sur le plan qualitatif, on peut souligner les problèmes liés à l'insuffisance de professionnalisme, au manque de maîtrise des instruments et outils techniques et méthodologiques, à l'inadéquation profils-postes, aux sous-équipements, à l'absence de procédures et méthodes de travail rationnelles, aux difficultés à concilier les demandes individuelles (formation qualifiante, diplômante et financièrement valorisante) et les besoins immédiats des structures (formation professionnalisante).

Sur le plan quantitatif, on note un déficit en ressources humaines qui est particulièrement visible en ce qui concerne certaines spécialisations : prospective, planification/programmation, modélisation et techniques de prévision macroéconomique, cycle de projet, statistiques, décentralisation budgétaire, aménagement du territoire, planification, gestion des politiques économiques, gestion financière budgétaire et comptable.

En ce qui concerne les collectivités décentralisées, on note une forte hétérogénéité des niveaux de formation et de connaissance des ressources humaines. On y trouve aussi bien des diplômés d'université que des personnes qui ne savent ni lire ni écrire dans une quelconque langue. Plus on va du national vers le local, plus les besoins exprimés de formation vont du niveau de spécialisation au niveau d'initiation.

Il ressort donc de ce qui précède la nécessité de l'amélioration des performances des administrations économiques et financières et ceci ne peut se faire principalement que par la formation continue. En effet, les structures de planification et de gestion du développement font désormais face à des tâches de plus en plus multiples, étendues et complexes dans un contexte de profondes réformes et doivent par ailleurs nécessairement s'ouvrir davantage sur le monde extérieur en cette période de mondialisation, d'intégration et de mutation perpétuelle.

Conscient de cette situation, l'Etat malien s'est engagé à élaborer une politique nationale de perfectionnement des agents de l'Administration suivie d'un plan de formation et ce,

dans le cadre de la modernisation de l'Administration et la mise en œuvre effective de la décentralisation étant donné sa volonté de faire des ressources humaines la pierre angulaire du processus des profondes réformes qu'il a entreprises depuis quelques années.

Cet engagement se justifie aujourd'hui plus que jamais vu l'impérieuse nécessité de garantir non seulement à l'Administration malienne mais aussi aux collectivités décentralisées, à la société civile et au secteur privé des cadres qualifiés, efficaces, compétitifs et conscients de leurs droits et devoirs. Dans cette optique, une série d'initiatives ont précédé le PRECAGED et qu'il convient de signaler ; il s'agit, en marge des activités ponctuelles menées au sein de la Direction Nationale de la Planification, du projet NaTCAP, du Programme « gestion du développement : renforcement des capacités nationales », des Unités de Formation et d'Appui aux Entreprises (UFAE), le projet « Fonds d'Appui à la Formation Professionnelle et à l'Apprentissage »...

Le présent plan de formation qui se situe dans la continuité des efforts en cours est une contribution à la matérialisation de la politique de valorisation des ressources humaines de l'Etat malien. C'est un plan triennal (2001-2003) mais dynamique (c'est-à-dire appelé à s'adapter à l'évolution des besoins). Il s'inscrit dans une démarche participative qui vise à opérationnaliser dans un domaine fondamental pour le Mali (planification et gestion du développement) la déclaration d'intention du Gouvernement.

Ce plan de formation vient à point nommé car il participera activement au renforcement des capacités humaines dont le Mali a tant besoin en cette période de post ajustement¹ et de réduction de la dette qui implique de nouvelles stratégies (de lutte contre la pauvreté, de promotion de l'initiative privée, de décentralisation...) et de nouvelles formes de planification et de gestion du développement intégrant notamment les différents horizons temporels et la problématique spatiale.

Ce plan de formation bénéficie déjà de l'appui financier du PNUD et sera soumis au financement d'autres partenaires du Mali sensibles aux questions de renforcement des capacités de gestion du développement. Il comporte cinq parties :

- I. Les objectifs du plan de formation ;
- II. Les orientations stratégiques du Plan de formation ;
- III. Les composantes du plan de formation ;
- IV. La gestion du plan de formation ;
- V. L'évaluation financière du plan de formation.

¹ L'expression de « post-ajustement » indique que le pays entre dans une phase nouvelle de développement où le long terme doit prédominer sur le court terme dans les préoccupations des décideurs, où une grande partie des réformes (dévaluation et gestion monétaire, libéralisation des marchés, restructuration du secteur public et privatisation, ...) ont été engagées, où la gestion est plus décentralisée et plus participative et où les deux objectifs majeurs de la politique de développement sont la lutte contre la pauvreté et le développement du secteur productif privé.

I. LES OBJECTIFS DU PLAN DE FORMATION

D'une façon générale, le plan de formation a pour objectif de permettre l'adaptation des cadres des structures de planification et de gestion du développement et des autres acteurs du développement au changement des techniques et des conditions de travail, de favoriser leur épanouissement par l'accès aux différents niveaux du savoir et de la qualification professionnelle et leur contribution au développement économique, social et culturel du pays.

Plus particulièrement, il vise à renforcer les capacités des cadres des structures susmentionnés ainsi que celles des autres acteurs du développement en vue de leur participation efficace au processus d'élaboration, de mise en œuvre et de suivi des politiques de développement notamment des politiques de réduction de la pauvreté et de développement humain durable.

II. LES ORIENTATIONS STRATEGIQUES DU PLAN DE FORMATION

La nécessité d'adapter la formation des cadres aux besoins spécifiques du pays, d'assurer leur niveau de perfectionnement et leur recyclage permanent afin d'élever leur niveau de qualification et d'améliorer toujours davantage leur style de travail et leurs aptitudes à appréhender les problèmes et à y apporter les solutions les mieux appropriées demeure d'une grande actualité. La formation continue est donc une condition sine qua non de l'amélioration des performances de toute organisation qu'elle soit privée ou publique. Les Autorités maliennes ont toujours été animées du souci de sa pérennisation et considèrent qu'un plan de formation continue et de perfectionnement des agents publics participe de la stratégie du Gouvernement de modernisation effective de l'administration malienne. Aujourd'hui, avec la décentralisation, cette préoccupation est étendue au niveau des collectivités décentralisées.

Le DCPE 1999-2002 prévoit explicitement « la mise en œuvre d'une stratégie de réforme de la fonction publique : le recrutement de 200 agents par an ; l'application d'un système de promotion basée sur le mérite ; l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de perfectionnement des agents de l'Etat,... ».

Les éléments qui suivent peuvent être considérés comme les principes généraux qui inspirent la politique nationale de formation continue concernant les structures de planification et de gestion économique aux différents niveaux central, régional et local.

2.1. LE PLAN DE FORMATION, ELEMENT D'UN PLAN DE RENFORCEMENT PERMANENT DES CAPACITES DES STRUCTURES CONCERNEES

Un plan de formation doit tenir compte des besoins pertinents exprimés par les individus et répondant à la nécessité d'amélioration des performances des structures. Il doit comporter des thèmes en rapport avec les missions et fonctions des structures concernées ainsi qu'avec les profils des bénéficiaires. Il doit également tenir compte des objectifs et problèmes de développement du pays et des contraintes budgétaires.

Ainsi, l'approche par les personnes doit s'inscrire dans le cadre d'une formulation institutionnelle en référence aux mutations qui s'y opèrent, aux fonctions, aux objectifs, au contexte. C'est ce qui explique la démarche participative du PRECAGED dans l'élaboration du plan de formation.

Dans un monde qui bouge en permanence, il s'agit moins de mettre en place des réformes d'ajustement statiques (dont on a pu s'étonner à juste titre qu'elles aient été les mêmes dans tous les pays du monde) que de favoriser l'adaptabilité des économies nationales en fonction de leurs caractéristiques historiques tant économiques que sociales et institutionnelles et de leur vision du futur.

Le rôle de la formation dans ce processus paraît très important. En effet une personne formée a plus de chances de comprendre les contraintes et les opportunités d'un monde changeant et de s'y adapter. Si, de plus, il a acquis des connaissances techniques et scientifiques, il est encore plus à même d'influer sur les capacités du pays à prendre avantage des technologies modernes. Depuis longtemps, T. Schultz² insiste sur le rôle de l'éducation pour renforcer les capacités des personnes à s'adapter et à résoudre les problèmes nouveaux auxquels ils doivent faire face. Mais il convient de noter qu'en plus de la formation, d'autres facteurs doivent rentrer en ligne de compte pour réunir les conditions d'adaptabilité et de renforcement des capacités.

Les autres facteurs souvent cités par les auteurs sont l'existence d'une concurrence minimale sur le plan économique (empêcher les situations de monopoles et de rentes et diminuer les coûts de transaction), d'une autonomie et d'une responsabilisation suffisantes des structures en charge des décisions publiques et d'un dynamisme induit par les forces sociales et la société civile dans le pays concerné.

Ainsi, les facteurs clés sur lesquels reposent les capacités nationales sont:

- les entités institutionnelles qui sont des organisations ou des unités au sein des organisations, que ce soit dans le secteur public, dans le secteur privé ou dans la société civile ;
- les personnes disponibles dans les organisations ainsi que les types et niveaux de compétences dont elles disposent ;
- les ressources financières et matérielles ;
- les pratiques qui couvrent les procédures mises en place par les organisations pour structurer leur travail ainsi que les méthodes et techniques auxquelles recourent les individus pour s'acquitter de leurs tâches.

Dès lors, le renforcement des capacités doit être un processus permanent. Il faut s'occuper simultanément de chacune des composantes et chaque pays doit évaluer ses propres capacités et élaborer sa propre stratégie pour les renforcer.

² T. Schultz "The value of the ability to deal with disequilibrium", Journal of Economic Literature, 1975.13; voir aussi J. Ki-Zerbo "Eduquer ou périr", UNICEF, 1990

2.2. LE PLAN DE FORMATION, RESULTAT CONVERGENT D'UN BILAN-DIAGNOSTIC DES RESSOURCES HUMAINES EXISTANTES ET D'UNE ANTICIPATION DES BESOINS A VENIR

L'élaboration du plan de formation procède des corrélations entre les résultats du bilan-diagnostic des fonctions et des ressources humaines des structures actuelles et les résultats du bilan-diagnostic des réformes et évolutions en cours, il est possible de hiérarchiser les actions de formation à entreprendre dans une optique de professionnalisation immédiate des acteurs concernés.

2.2.1. BREF APERÇU SUR LES RESULTATS DU DIAGNOSTIC DES RESSOURCES HUMAINES

Le bilan-diagnostic des ressources humaines des structures de planification et de gestion du développement porte sur 1.300 cadres et dirigeants des administrations (centrales et déconcentrées) ainsi que sur 468 responsables des collectivités décentralisées.

Les administrations centrales et déconcentrées regroupent un certain nombre de Directions concernées par la planification et la gestion économique du développement : Direction Nationale de la Planification, Direction Nationale de la Statistique et de l'Informatique, Directions Régionales du Plan et de la Statistique, Cellules de Planification et de Statistique (Ministère du Développement Rural ; Ministère de la Santé ; Ministère des Mines, de l'Energie et de l'Eau ; Ministère de l'Education, Ministère de l'Equipement, de l'Aménagement du Territoire, de l'Environnement et de l'Urbanisme), Direction de la Coopération Internationale, Direction Générale de la Dette Publique, Direction Nationale des Industries, Direction Nationale du Budget, Directions Régionales du Budget, Direction Nationale du trésor et de la Comptabilité Publique, Trésoreries régionales, Direction Nationale du Commerce et de la Concurrence, Directions régionales du Commerce et de la Concurrence, Structures de coordination et de contrôle des services déconcentrés (Hauts Commissariats).

Les collectivités décentralisées comprennent les membres des Assemblées régionales, des Conseils de Cercles, des Conseils Communaux et des Communes du District de Bamako.

Les besoins en formation révélés par l'enquête participative menée dans le cadre du bilan-diagnostic couvrent de nombreux champs et correspondent en moyenne à deux formations par personne avec la répartition suivante : mise à niveau (715 cas) ; perfectionnement (1099 cas) ; spécialisation (158 cas).

On note une convergence de vues entre les principales demandes individuelles et les principales missions et fonctions des structures concernées :

	Principales fonctions	Actions prioritaires
DNP	Planification nationale, régionale et sectorielle Programmation et suivi des investissements publics Prévision, modélisation et gestion macroéconomique	MAN planification régionale et AT MAN modélisation, prévision, programmation financière, P informatique MAN gestion budgétaire P programmation et suivi investissements publics, MAN anglais P et S planification
DNSI	Production et gestion informations économiques et sociales Réalisation enquêtes et recensements Comptabilité nationale Promotion de l'informatique	I comptabilité nationale P statistique P comptabilité nationale S modélisation macro économique
DRPS	Planification régionale et Aménagement du Territoire Production et gestion informations économiques et sociales Réalisation enquêtes et recensements Suivi et gestion des projets de développement Appui technique aux structures régionales et locales	P informatique P et S statistique P planification régionale et AT I informatique S gestion et suivi des projets
CPS	Planification sectorielle Programmation et suivi des investissements publics Production et gestion des informations sectorielles Réalisation enquêtes et recensements	MAN et P planification sectorielle et AT P et S analyse des politiques I et P informatique P et S statistique
DCI	Négociation et Coordination de l'aide Mobilisation des ressources Suivi et évaluation des projets Coopération technique	I et P informatique I suivi et évaluation des projets P techniques de négociation MAN anglais
DGDP	Gestion dette publique Mobilisation ressources Coordination aide Financement budget	P informatique I formulation et suivi projets P gestion dette publique P techniques négociation P passation des marchés
DNI	Promotion investissements privés Suivi et évaluation des projets industriels Production et gestion des informations Normalisation et gestion de la qualité	P gestion des organisations P techniques de négociation P statistiques industrielles P informatique P normalisation et gestion de la qualité
DNB Et DRB	Politique budgétaire et fiscale Elaboration et suivi de l'exécution du budget Application au niveau des régions	P gestion budgétaire P programmation dépenses publiques MAN, P et S informatique P prévision, modélisation et prog. financière P rédaction administrative

	Principales fonctions	Actions prioritaires
DNTC P Et DRT	Suivi et contrôle de la gestion de la trésorerie de l'Etat, réglementation et contrôle de la comptabilité publique	P comptabilité publique P gestion de trésorerie P informatique P gestion budgétaire
DNCC Et DRCC	Activités de promotion commerciale Réglementations en matière de commerce et de concurrence	P politiques de concurrence et de prix P intégration régionale MAN informatique P politique commerciale S OMC
Structures décentralisées	MAN Planification régionale et aménagement du territoire MAN Gestion des services publics MAN Conception et suivi des projets de développement MAN Elaboration, exécution et suivi des budgets MAN Rédaction administrative MAN Informatique	

MAN : mise à niveau ; P : perfectionnement ; S : spécialisation

La transcription des actions prioritaires issues du bilan-diagnostic en modules de formation porteurs doit se faire en comparant les besoins définis avec les orientations prévisibles en matière de politique économique telles qu'on peut les anticiper en examinant les réformes et les évolutions en cours.

2.2.2. LES GRANDES ORIENTATIONS EN MATIERE DE POLITIQUE ECONOMIQUE DES ANNEES A VENIR

Elles apparaissent dans les documents officiels de politique économique : ENP Mali 2025, DCPE, SNLP et CSLP.

- L'ENP Mali 2025 dont les résultats ont été approuvés par le Gouvernement lors du Conseil des Ministres du 6 décembre 2000 a permis de formuler une vision de la société malienne à l'horizon d'une génération et des orientations stratégiques pour réaliser cette vision. Ces orientations s'articulent autour des objectifs stratégiques suivants :

Objectif stratégique à long terme n° 1 : Consolidation de l'unité et la cohésion nationales en se fondant sur la sagesse conférée à la société malienne par sa diversité culturelle :

- Maintenir et consolider la cohésion et l'unité nationales
- Promouvoir nos valeurs culturelles comme références sociales pour les jeunes générations et les utiliser comme un levier efficace pour promouvoir le développement.
- Maintenir la religion dans ses fonctions socio-culturelles et consolider la tolérance inter et intra confessionnelle
- Rehabilitier, revaloriser et rentabiliser le patrimoine culturel

Objectif stratégique à long terme n° 2 : Une organisation politique et institutionnelle garante du développement et de la paix sociale

- Un système démocratique consensuel et adapté à nos réalités

- Un Etat performant et catalyseur du développement
- Accroître la qualité de la justice pour en faire un instrument de développement économique et de paix sociale
- Prendre les mesures indispensables pour faire de la décentralisation une vraie stratégie de développement
- Œuvrer pour une réduction significative de la corruption

Objectif stratégique à Long Terme n° 3 : Une Economie Forte, Diversifiée et Ouverte

- Un modèle de croissance réducteur de la pauvreté
- Une croissance durable, à la base élargie et au contenu diversifié
- Une économie compétitive dans un espace intégré
- Un système performant de financement de l'économie

Objectif stratégique à long terme n°4 : Un cadre environnemental amélioré

- Préserver le fragile équilibre des écosystèmes ruraux
- Améliorer la qualité de vie dans les villes et les campagnes
- Lutter contre la désertification et les autres effets climatiques néfastes transnationaux
- Conserver et protéger le patrimoine bio- génétique.

Objectif stratégique à long terme n°5 : Une meilleure qualité des ressources humaines dans une société juste et solidaire.

- Accroître la qualité du système éducatif et assurer la scolarisation pour tous.
- Assurer la santé pour tous
- Promouvoir et rechercher plus d'équité pour les femmes
- Renforcer les systèmes traditionnel et moderne de solidarité

- Les grandes réformes engagées dans le DCPE 1999-2002 portent sur les points suivants:

Planification, stratégies et politiques de développement

- Développer une stratégie de développement axée sur les objectifs de réduction de la pauvreté et de croissance économique durable
- Assurer la compétitivité de l'économie et assurer son insertion dans l'espace économique régional
- Promouvoir et diversifier la production agricole et accroître la sécurité alimentaire
- Améliorer la gestion des ressources naturelles et le cadre de vie des populations
- Promouvoir les secteurs sociaux (santé, éducation) et maîtriser la croissance démographique

Finances publiques, investissements, dette, fonction publique

- Accroître l'efficacité des régies financières et des procédures de recouvrement
- Améliorer la programmation et le suivi des investissements publics
- Améliorer la structure des dépenses courantes
- Gérer plus efficacement la dette publique
- Mettre en œuvre une stratégie de réforme de la fonction publique

Entreprises privées et publiques

- Libéraliser les prix et les circuits de commercialisation
- Promouvoir le secteur privé et améliorer son cadre juridique et son cadre réglementaire
- Améliorer l'efficacité et réduire la taille du secteur des entreprises publiques
- Accroître l'efficacité du système bancaire et améliorer l'intermédiation financière

Planification décentralisée et Aménagement du territoire

- Mettre en œuvre le programme de décentralisation et de déconcentration administrative

Statistiques

- Améliorer la qualité des données statistiques

- **La Stratégie Nationale de Lutte contre la Pauvreté (SNLP) 1998-2002, adoptée en juillet 1998 par le Gouvernement malien**, est devenue le cadre de référence en matière de lutte contre la pauvreté et se divise en huit axes majeurs assortis chacun d'actions prioritaires :

- améliorer l'environnement économique, politique, juridique, social et culturel en faveur des pauvres ;
- promouvoir les activités génératrices de revenu et l'auto emploi à l'intention des pauvres ;
- améliorer l'accès des pauvres aux services financiers et aux autres facteurs de production ;
- promouvoir le développement et améliorer les performances des filières agroalimentaires dans lesquelles sont concernées les pauvres ;
- améliorer l'accès des pauvres à l'éducation et à la formation ;
- promouvoir l'accès des pauvres à la santé de base, à la nutrition, à l'eau potable et à l'assainissement ;
- améliorer les conditions d'habitat des pauvres ;
- assurer une coordination efficace de la stratégie de lutte contre la pauvreté.

Par ailleurs, le Gouvernement malien est engagé dans ***l'initiative de réduction de la dette et d'élaboration du Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté (CSLP)***.

Le **CSLP Intérimaire** a été approuvé par le Gouvernement et présenté au Conseil d'Administration du Fonds Monétaire International et de la Banque Mondiale en septembre 2000. Cela a permis au Mali d'accéder aux ressources des PPTE. Le Gouvernement doit élaborer le CSLP final pour le milieu de l'année 2001 afin de dépasser le cadre de la stabilisation et de l'ajustement structurel et d'orienter tous les programmes et toutes les politiques de développement en faveur de la réduction de la pauvreté et de la croissance économique durable.

Dans le cadre de l'élaboration, de l'application et du suivi du CSLP final, de nombreux besoins de formation se feront sentir dans les mois à venir concernant notamment l'intégration des politiques économiques et des politiques sociales, le nouveau cadrage des dépenses publiques, l'amélioration et/ou l'actualisation des bases de données sur le développement humain durable, le suivi des indicateurs de performance, la décentralisation et la participation de la société civile.

Le PRECAGED étant un Programme d'appui aux politiques de développement du pays s'emploiera à mettre en place des instruments devant faciliter l'opérationnalisation des orientations indiquées plus haut : en particulier, introduire des instruments prenant en compte les différents horizons de court, moyen et long terme et appuyer la politique de planification décentralisée et d'aménagement du territoire.

La mise en relation des résultats des différentes analyses qui viennent d'être présentées fait apparaître une convergence dans la définition des besoins en formation et des actions prioritaires. *Les besoins en formation les plus fréquemment exprimés dans le bilan-diagnostic des ressources humaines* sont : planification et programmation, prospective, planification régionale et aménagement du territoire, gestion budgétaire, modélisation et techniques de prévision, analyse et programmation financière, analyse et évaluation des politiques, formulation de projets et programmes, gestion des projets et programmes, formulation et gestion des politiques sectorielles, suivi-évaluation des projets et programmes, gestion financière et comptable, gestion de la dette publique, informatique, comptabilité publique, statistique, anglais, management des organisations.

Pour hiérarchiser les besoins de formation, il s'agit bien sûr de partir des besoins prioritaires définis de façon participative dans le bilan-diagnostic des ressources humaines, mais surtout de les regrouper et de les concevoir en fonction de deux idées simples :

- **1- la « nouveauté » des formes de planification et de gestion économique vient du fait que les instruments « anciens » (plans nationaux, programmes de développement local) doivent être adaptés au contexte actuel**

Le contexte actuel peut être résumé comme suit : l'environnement international contraignant (relations avec l'OMC, nouvelles technologies,...), l'intégration régionale, les orientations à long terme de « Mali 2025 », la SNLP, le besoin d'un cadre stratégique à moyen terme de réduction de la pauvreté et de promotion d'une croissance durable, le choix d'un système décentralisé et participatif.

Les deux besoins essentiels du pays en matière de planification et de gestion économique sont :

a) améliorer la capacité de gestion de l'économie nationale dans un contexte de post-ajustement structurel qui combine la mondialisation, l'intégration régionale et le « recadrage stratégique des objectifs de développement en faveur de la réduction de la pauvreté » :

Il s'agit d'élaborer un plan national de développement souple et cohérent dans le contexte du Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté.

b) améliorer la capacité de réalisation et d'exécution de programmes performants de développement régional et local dans le contexte de la décentralisation :

Il est question de promouvoir des instruments de planification et de gestion tels que des schémas d'aménagement et des plans d'actions adaptés au contexte actuel et répondant aux besoins des populations en termes de réduction de la pauvreté (sur le terrain) et de promotion du développement humain durable. Le défi aujourd'hui consiste à rechercher et promouvoir des complémentarités et des synergies entre le processus de décentralisation administrative et le processus de développement local organisé au plan microéconomique (micro réalisations, actions ONG, coopératives, comités de gestion,...).

• **2- le plan de formation doit comprendre un certain nombre de formations professionnalisantes à l'intention de tous les acteurs du processus de développement, regroupés en quatre (4) composantes majeures :**

- Les formateurs ;
- Les décideurs ;
- Les cadres des structures de planification et de gestion du développement et autres acteurs du développement (noyau dur) ;
- Les membres des collectivités décentralisées et de la société civile ;

Selon les cas, la formation pourra être donnée sous forme de formations collectives dans les différentes localités du Mali (surtout pour la mise à niveau et le perfectionnement) ou sous forme de stages longs de perfectionnement, séminaires de courte durée et voyages d'études à l'étranger (surtout pour la spécialisation).

2.3. PRIVILEGIER L'ANCRAGE LOCAL DES FORMATIONS

Le principe d'ancrage local des formations est justifié par le fait que le plan a vocation à renforcer professionnellement des missions qui sont en train de s'exercer au Mali.

Un tel principe implique que la plupart des formations soient des formations collectives de courte durée et/ou des formations-actions de moyenne durée qui ont vocation à avoir lieu dans une localité du Mali avec des formateurs nationaux professionnels.

A cette fin, le PRECAGED s'est organisé de la façon suivante : dans toutes les structures concernées, des points focaux ont été institués pour servir d'intermédiaires entre le PRECAGED et les structures bénéficiaires. Ils auront, entre autres, à appuyer l'identification des personnes-ressources au sein des structures concernées qui auraient une expérience intéressante et auraient seulement besoin d'une formation en méthodes andragogiques pour pouvoir jouer un rôle majeur dans la diffusion de connaissances et de savoir-faire.

Dans cet ordre d'idées un répertoire de l'offre nationale comprenant aussi bien l'offre publique (fonctionnaires, universitaires, ...) que privée (ONG, bureaux d'études,...) servira pour le choix des personnes ressources ou des institutions qui seront impliquées dans la réalisation des actions de formation.

Le principe d'ancrage local des formations signifie aussi que l'on applique le concept de subsidiarité au choix des formations en partant du local vers le régional puis vers l'international : n'utiliser le niveau supérieur que si l'on ne peut pas réussir l'opération au plan immédiatement inférieur. A titre indicatif, le tableau en annexe 2 présente les possibilités d'offre de formation en Afrique, en Europe et en Amérique du Nord.

2.4. DIVERSIFIER LES FORMES PEDAGOGIQUES

Au principe d'ancrage local des formations, on doit faire correspondre celui de la diversification des formes pédagogiques et de leur adaptation aux besoins des structures concernées.

Trois types de formes pédagogiques peuvent être utilisées selon les besoins :

a) Formations Collectives (FC)

Il s'agit d'éviter le plus possible les formations trop académiques pour favoriser des formules dynamiques, participatives et professionnalisantes. La porte doit toutefois rester ouverte à tout type de formation collective :

- séminaires
- journées d'études
- journées d'information et de sensibilisation
- ateliers de réflexion

b) Formations Personnalisées (FP)

Il s'agit de formules pédagogiques plus adaptées à des situations individuelles, sachant que les Institutions concernées doivent s'associer au projet de formation et que tous les partenaires doivent idéalement entrer dans la logique d'une relation formation - agent - poste de travail :

- stages professionnels
- formations de courte ou de moyenne durée
- voyages d'études
- tutorat

Toutes les formations personnalisées doivent donner lieu à une restitution dynamique des résultats de la formation pour les structures concernées. En particulier, les personnes sélectionnées pour les formations de longue durée à l'extérieur ont vocation à faire partie à leur retour de l'équipe de formation dans leurs domaines respectifs. De même, les personnes choisies pour des voyages d'étude doivent faire à leur retour un bilan et animer un atelier d'échange d'expériences utiles pour le pays (exemples : un pays à guichet unique réussi, un pays à planification décentralisée, un pays optimisant ses relations avec l'OMC, un pays innovant sur le plan de la protection sociale,..).

c) Formations – Action (FA)

Il s'agit d'expérimenter des formations de type recherche-action pour faciliter le travail collectif et faire de la formation un levier du changement.

2.5. PERENNISER LES ACQUIS DU PLAN DE FORMATION

Enfin, la pérennisation des actions de formation engagées viendra notamment du fait que le Plan de formation laissera des traces visibles et fortes de son existence : au delà de la formation d'un nombre important de cadres au cours des années 2001-2003, l'élaboration de manuels adaptés à la situation du Mali et la formation de formateurs nationaux constituent deux incitations à poursuivre les actions engagées dans les années ultérieures sur une base solide, utile et visible.

III. LES COMPOSANTES DU PLAN DE FORMATION

3.1. COMPOSANTE I

FORMATION DES FORMATEURS ET POINTS FOCaux

Module 1 : formation des formateurs aux méthodes andragogiques

Objectif pédagogique :

Fournir aux personnes-ressources sélectionnées pour intervenir en tant que formateurs au cours de la mise en œuvre du plan de formation, des méthodes de formation des adultes (andragogie) afin de leur permettre de transférer les connaissances et savoir-faire avec beaucoup plus de professionnalisme et d'aisance.

Il s'agit d'organiser durant trois (03) ans au Mali trois (3) sessions de formation à raison d'une session par an.

Public cible : Personnes ressources/ formateurs

Mode de formation : Atelier (avec jeux de rôle)

Durée : 5 jours par atelier

Nombre d'atelier : 6 à raison de 2 par an

Nombre de participants : 20 par atelier

Lieux : Koulikoro, Sévaré

Contenu :

Très souvent, les organisateurs des sessions de formation à l'attention des adultes ou les formateurs ont tendance à transférer le modèle d'enseignement scolaire ou universitaire dans la formation des adultes mais les apprenants adultes ne montrent généralement pas la même ardeur. Une résistance au « retour à l'école » se manifeste suffisamment souvent parce qu'ils espéraient bien en avoir fini avec l'école et désirent maintenant être traités autrement qu'en enfants, adolescents ou même en étudiants.

En outre, ce ne sont plus des connaissances universitaires qu'il faut à l'adulte, ce sont des comportements en situation, une nouvelle perception utile, des réflexes ou alors un art de l'action opportune.

C'est pourquoi, en plus de leurs connaissances techniques et professionnelles, les personnes ressources à impliquer dans l'exécution du plan de formation comme formateurs, doivent être initiées à l'andragogie c'est-à-dire aux techniques de pédagogie des adultes en vue de faciliter le transfert de leurs connaissances et savoir-faire.

Les aspects ci-après devront être développés :

- le processus éducatif et les adultes ;

- les mécanismes d'apprentissage ;
- comment préparer un sujet d'exposé ?
- méthodes d'animation des sessions de formation ;
- utilisation des techniques de l'audio-visuel ;
- évaluation personnelle de performances.

Module 2 : formation des points focaux aux techniques d'élaboration et de gestion de plan de formation

Objectif pédagogique :

Amener les points focaux qui sont les inter-faces du Responsable de la formation au sein du PRECAGED à comprendre d'une part, les enjeux du concept de « Renforcement des capacités nationales pour la gestion du développement » et le rôle que la formation doit y jouer, et d'autre part, à connaître et/ou à maîtriser les techniques d'élaboration et de gestion des plans de formation en vue de participer efficacement en relation avec le Responsable de la formation à la mise en œuvre du Plan de formation à tous les niveaux. La formation se fera sous forme d'atelier au cours duquel, outre les aspects sus-évoqués, on procèdera à l'évaluation du fonctionnement du dispositif mis en place (Responsable de la formation-Points focaux).

Public cible : Points focaux en matière de formation

Mode de formation : Atelier

Durée : 3 jours par atelier

Nombre d'atelier : 3 à raison d'un atelier par an

Nombre de participants : 20 par atelier

Lieu : Koulikoro

Contenu : Les sujets ci-après meubleront le module :

- Le renforcement des capacités : genèse, principes et instruments ;
- Le renforcement des capacités en tant que processus dynamique d'intégration ;
- La formation au service du renforcement des capacités ;
- Identification et analyse des besoins en formation ;
- Elaboration d'un plan de formation ;
- Gestion d'u plan de formation : mise en œuvre et suivi-évaluation.

3.2. COMPOSANTE II

FORMATION DES DECIDEURS

Module 3 : Les nouveaux outils et techniques de développement et les enjeux du monde contemporain

Objectif pédagogique :

Permettre aux décideurs des structures de planification et de gestion du développement d'être au courant des nouveaux outils et techniques de gestion du développement ainsi que des enjeux du monde contemporain en vue de faciliter la communication entre eux et leurs collaborateurs.

Public-cible : Ministres, Secrétaires généraux, Hauts commissaires, Maires, Directeurs centraux, Directeurs des grandes entreprises....

Nature de la formation : Mise à niveau

Mode de formation : Séminaire / brainstorming

Nombre séminaires / brainstorming : 8 (à étaler sur les 3 ans)

Nombre de participants : 25 par séminaire/ brainstorming

Durée : 1-2 jours

Lieux : Bamako, Koulikoro, Ségou, Tombouctou

Contenu : Il s'agira essentiellement d'informer les auditeurs sur les nouveaux outils et techniques auxquels leurs collaborateurs sont formés et de leur présenter les grands dossiers de développement ainsi que les enjeux du monde en pleine mutation. Les sujets ci-après meubleront le module :

- Les notions essentielles de gestion macro-économique ;
- Les politiques sectorielles ;
- Nouvelles procédures pour la programmation et le suivi -évaluation des investissements publics ;
- Les notions essentielles pour une bonne gestion financière ;
- Management et leadership ;
- Le renforcement des capacités nationales de gestion en vue d'une gouvernance efficace ;
- Etude Nationale Prospective et planification stratégique du développement. Un cas pratique : ENP Mali 2025 ;
- La Stratégie Nationale de Lutte contre la Pauvreté (SNLP) ;
- Le Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté (CSLP) et le Document Cadre de Politique Economique (DCPE) ;
- La mondialisation et ses implications ;
- Le Mali face aux défis de l'intégration sous-régionale et de la décentralisation ;
- Les SNAT, SRAD, SADC, SADC.
- L'Etat, le Secteur privé et la Société civile face aux problèmes de développement ;
- Les autoroutes de l'information.
- Les grands enjeux du XXI^e siècle.

3.3. COMPOSANTE III

FORMATION DES CADRES DES STRUCTURES DE PLANIFICATION ET DE GESTION DU DEVELOPPEMENT AU SEIN DES ADMINISTRATIONS CENTRALES ET DECONCENTREES AINSI QUE D'AUTRES ACTEURS DU DEVELOPPEMENT

Objectif général :

Développer les pratiques, méthodes et outils de planification et de gestion des stratégies et politiques nationales avec référence aux cas concrets du Mali et ce, dans une perspective de post-ajustement.

3.3.1. FORMATIONS COLLECTIVES SUR PLACE (SEMINAIRES, ATELIERS, COLLOQUES, CONFERENCES ETC.)

Ces formations se feront autour de six (6) principaux grands thèmes et six (6) thèmes connexes d'accompagnement ci-dessous énumérés et qui seront subdivisés en modules³.

Les principaux grands thèmes :

1. Prospective et planification stratégique ;
2. Analyse et gestion des politiques de développement ;
3. Formulation, programmation, suivi et évaluation des projets et programmes de développement ;
4. Finances publiques
5. Macro-économie ;
6. Planification régionale et aménagement du territoire ;

Les thèmes connexes d'accompagnement :

1. Management des organisations ;
2. Informatique appliquée et internet ;
3. Anglais
4. Secrétariat et bureautique ;
5. Rédaction administrative ;
6. Culture administrative ;

³ A dessein les contenus de certains modules sont plus développés que d'autres ; c'est pour fournir suffisamment d'informations sur certains thèmes dont la prise en compte dans le présent plan de formation n'est pas évidente et, partant, éviter toute équivoque.

THEME I : PROSPECTIVE ET PLANIFICATION STRATEGIQUE DU DEVELOPPEMENT

Module 4 : Prospective : objet et méthodes

Objectif pédagogique :

La formation contribuera à promouvoir un état d'esprit de type « prospective stratégique » auprès des bénéficiaires, c'est-à-dire global, systémique avec une vision à long terme des problèmes et à faire connaître les méthodes de prospective et de planification stratégique ainsi que leurs applications possibles.

Public cible : Cadres des structures chargées de la planification et de la gestion du développement, les membres du Conseil Economique, Social et Culturel , les parlementaires, les organisations de la société civile, le secteur privé...⁴

Nature de la formation : Mise à niveau

Mode de formation : Séminaire-atelier (2 par an soit 6 en tout)

Nombre de séminaires-ateliers : (6 à raison de 2 par an)

Durée : 5 jours par séminaire-atelier

Nombre de participants : 40 par séminaire

Lieu : Bamako, Sikasso, Ségou

Contenu : Les points suivants seront développés :

- la prospective, un état d'esprit autant qu'une discipline ;
- les méthodes de la prospective ;
- de la prospective à la planification stratégique ;
- les principales phases de l'opérationnalisation des ENP ;
- une étude de cas spécifique : « ENP Mali 2025 » (analyse des conditions et moyens pour rendre opérationnelle l'ENP Mali 2025 et intégrer les horizons de long, moyen et court termes) ;
- rapport entre ENP et cadre stratégique de moyen terme : Utilisation de L'ENP Mali 2025 pour l'élaboration du Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté (CLSP) du Mali

Module 5 : Planification stratégique du développement

Note introductive :

Les conditions nouvelles de la société mondiale de marché et de la société d'information obligent à abandonner le schéma antérieur de la planification programmatique, à objectifs et projets fixes jusqu'au terme du plan, au profit de deux impératifs : celui de flexibilité et celui de coopération.

⁴ Les contenus des documents didactiques seront adaptés en fonction des auditeurs

Ainsi la planification du développement ne doit plus être perçue comme étant une activité centralisée et technocrate mais plutôt comme un processus d'apprentissage en commun, flexible, qui regroupe une pluralité d'acteurs issus de toutes les couches de la société. Ce processus doit viser à atteindre des niveaux de plus en plus importants de perception partagée sur les objectifs, sur les stratégies ainsi que sur les moyens à mobiliser.

La nécessité d'élargir ainsi la portée de la planification du développement rend nécessaire le renforcement des capacités de planification au sein de toute la société, leur accès à l'information, ainsi que leur formation aux méthodologies.

Prise sous cet angle la planification du développement en tant que discipline devra être enseignée à un groupe de professionnels de haut niveau qui auront, à leur tour, à participer à la vulgarisation de la discipline et à apporter un appui technique et méthodologique dans le processus de planification participative.

Objectif pédagogique :

Amener les participants à actualiser leurs connaissances en techniques de planification du développement et à les adapter au contexte actuel caractérisé par l'association des populations à la base à l'élaboration des stratégies et projets/programmes de développement.

Public-cible : Cadres de la DNP, de la DNSI, des DRPS, des CPS, de la DCI, de la DNB, des DRB, et des opérateurs économiques ;

Nature de la formation : mise à niveau

Mode de formation : Séminaire-atelier

Nombre de séminaire-ateliers : 3 à raison d'un par an

Nombre de participants : 40 par séminaire-atelier

Durée : 5 jours

Lieu(x) : Bamako, Ségou, Gao

Contenu : Les aspects ci-dessous seront développés

- Définition des concepts :
 - Planification du développement ;
 - Programmation ;
 - De la planification programmatique à la planification stratégique ;
- Méthodologie de la planification du développement :
 - Le processus de l'élaboration du plan
 - Les différents types de planification économique ;
 - Les objectifs selon les types de planification ;
 - Planification et programmation ;

- Les différentes phases dans l'élaboration des plans de développement ;
 - La création et l'analyse de la base des données ;
 - Le choix du modèle logique de départ ;
 - Le choix des indicateurs et d'une stratégie de développement ;
 - L'exécution et le contrôle du plan ;
- Planification globale et planification sectorielle
 - Les indicateurs économiques globaux et macro-économiques ;
 - Les agrégats macro-économiques
 - Les comptes consolidés et leur articulation
 - La planification sectorielle :
 - Le cas des secteurs productifs ;
 - Le cas des secteurs indirectement productifs
- L'expérience malienne de planification
 - Les grandes périodes de la planification au Mali (de 1960 à 1991) ;
 - Approche de la planification de type centralisé ;
 - Approche de la planification décentralisée ;
 - Evaluation des différents types de planification appliquée ;
 - Les acquis de la planification ;
 - Les faiblesses du système de planification ;
 - Les perspectives de la planification au Mali :
 - Les options politiques ;
 - Les mutations et défis à relever ;
 - Les questions institutionnelles : rôles des organes et des structures.

Module 6 : Planification décentralisée et programmation sectorielle

Objectif pédagogique : Montrer l'importance d'une synergie entre les processus en cours : d'une part de préparation de stratégies et tables rondes sectorielles, d'autre part de planification décentralisée et participative et présenter les étapes et les méthodes permettant de mobiliser efficacement les ressources disponibles.

Public cible : Cadres de la DNP, des DRPS, des CPS, de la DCI

Nature de la formation : Perfectionnement

Mode de formation : Séminaire

Durée : 5 jours par séminaire

Nombre de séminaire : 3 à raison d'un séminaire par an

Nombre de participants : 40 par séminaire

Lieu : Bamako, Ségou, Mopti

Contenu :

Le module sera meublé par les points suivants :

- *l'utilité d'une table ronde sectorielle*

Comprendre l'importance du processus de table ronde :

- créer des effets de synergie avec le système de planification décentralisée
- garantir des financements pour les besoins prioritaires de toutes les entités à la réussite des réformes
- veiller à une meilleure coordination entre les actions dans le cadre d'une approche-programme gérée par les responsables du Ministère
- comprendre la problématique d'une table ronde : arbitrage entre approche par les besoins et approche par les ressources et les contraintes

- *Les étapes de préparation d'une table ronde sectorielle*

- le diagnostic du secteur et les orientations stratégiques de la politique nationale
- le plan d'action : contenu par thèmes et par entités
- le cadrage macro-économique et la programmation financière
- les coûts et le financement
- les mesures d'accompagnement

- *Planification décentralisée par objectifs et approche programme*

- rappels sur la méthode de planification des interventions par objectifs
- passage du diagnostic aux objectifs thématiques généraux et spécifiques de la politique sectorielle
- rappels sur la méthode de planification décentralisée
- choix des entités localisées (centres de responsabilité) et programmes par entités
- canevas d'élaboration de fiches d'activités et de plans d'action par entités
- systèmes d'information : base de données sur projets, normes de coûts
- types d'indicateurs de performance

- *Etude de cas : les secteurs de la santé et de l'éducation au Mali*

Module 7 : Gestion et coordination de l'aide

Objectifs pédagogiques

A partir de la réforme institutionnelle (Nouvelles structures et nouveaux instruments pour la coordination et la gestion de l'aide), la formation devra :

- amener les participants à reconnaître et à partager la nécessité d'inscrire dans une action commune et globale les programmes des partenaires au développement, notamment dans un cadre de référence et une vision globale du financement de l'économie ;
- former aux différents concepts de l'aide extérieure et leurs champs d'application;
- permettre aux participants de maîtriser les techniques de mobilisation des ressources (ratification, mise en vigueur, décaissement etc) ;
- Amener les participants à connaître les instruments techniques de gestion nécessaires à la négociation et à la coordination de l'aide.
- Contribuer au renforcement des capacités humaines nécessaires à la gestion et à la coordination de l'aide en vue d'une exécution efficace des fonctions de coordination.

Public- cible : Cadres de la DCI, de la DNP, des DRPS, de la DNB, de la DGDP, de la DNTCP, des CPS, de la DNCT, les membres du CESC et des ONG

Nature de la formation : Perfectionnement

Mode de formation : Séminaire

Nombre de séminaires : 3 à raison d'un séminaire par an

Nombre de participants : 40

Durée : 5 jours

Lieux : Bamako, Ségou, Sikasso.

Contenu :

Tout le monde s'accorde à reconnaître que la coordination des actions des partenaires extérieurs pose problème. En réalité, il n'y a pas dans les faits une véritable coordination de l'aide. Les partenaires sont donc souvent amenés chacun à négocier leur propre programme avec les techniciens compétents sans que cela s'inscrive dans une action commune et globale. Les lieux d'arbitrage et de négociation d'ensemble, soit n'existent pas, soit ne parviennent pas à jouer leur rôle. Les instruments techniques de gestion et d'information, qui permettraient cette négociation, manquent ou sont défaillants. La gestion institutionnelle du partenariat est source de confusion. Il n'existe pas de réelle vision d'ensemble et des priorités nationales permettant d'inscrire dans le temps et dans l'espace les efforts des partenaires au développement. La conséquence est la faible mobilisation des ressources et le peu d'impact sur les bénéficiaires.

La correction de ces dysfonctionnements peut s'opérer à travers une bonne maîtrise des fonctions par les cadres impliqués dans la gestion et la coordination de l'aide et par une répartition adéquate de ces fonctions sur lesquelles la formation sera axée. Il s'agit de :

1. l'établissement d'un cadre de référence des politiques et stratégies de développement reconnu par tous les acteurs ;
2. la coordination et la gestion de l'aide extérieure pour le financement de l'investissement public ;
3. la coordination territoriale de l'investissement public.
4. La négociation et la mobilisation des ressources

NB. L'attention devra être portée également sur la réforme de l'aide et son efficacité.

Module 8 : Stratégies et techniques de la négociation

Objectifs pédagogiques :

- Amener les auditeurs à identifier les dimensions économiques, financières, psychologiques et sociologiques de la négociation ;
- Replacer le processus de négociation dans son environnement ;
- Développer les capacités de négociateur de chacun par l'emploi de méthodes rationnelles.

Public- cible : Cadres de la DCI, DNP, DGDP, DNCC, DNB, des CPS.

Nature de la formation : Perfectionnement

Mode de formation : Séminaire-atelier (alterner exposés, études de cas et mise en situation en utilisant l'audio - visuel et l'informatique)

Nombre de séminaire-ateliers : 3 à raison de 1 par an

Nombre de participants :40 par séminaire-atelier

Durée : 3 jours

Lieu(x) : Bamako, Ségou, Kayes

Contenu : Les sujets à développer se présentent comme suit :

- Intégration permanente du contexte politique, économique et financier de la négociation ;
- Les dimensions juridiques de la négociation ;
- Détermination des objectifs et de la place de la négociation :critères de la décision et structure d'objectif ;
- Entretien de négociation : attitudes, système de valeurs, marge de manœuvre et point de rupture, argumentation et contre argumentation, mécanisme de l'accord ;
- Théorie des jeux : indice de pouvoir, fonctions d'utilité, élaboration d'une tactique, évaluation des résultats ;
- Analyse stratégique : identification des acteurs, des enjeux affichés et réels, de leurs stratégies ;

- Processus de négociation : analyse du statut et des rôles du rapport de force, élaboration d'une stratégie.

THEME II : ANALYSE ET GESTION DES POLITIQUES DE DEVELOPPEMENT

Module 9 : Techniques d'analyse des politiques et gestion stratégique: impact sur la pauvreté et la croissance

Objectif pédagogique :

Renforcer les capacités des cadres à introduire systématiquement les problèmes de réduction de la pauvreté et de la croissance durable dans l'analyse et l'évaluation des actions publiques et à utiliser les méthodes et à adapter en conséquence les instruments d'analyse et d'évaluation des politiques de développement.

Public cible : Cadres de la DNP, des CPS, des DRPS de la DNI, de la DNCC et de la DCI.

Nature de la formation : Mise à niveau

Mode de formation : Séminaire

Durée : 10 jours

Nombre de séminaire : 3 séminaires à raison de un par an

Nombre de participants : 40 par séminaire

Lieu : Bamako, Sikasso, Tombouctou

Contenu : Les points ci-après feront l'objet de développement

- Vue d'ensemble : concept de base de l'analyse des politiques et de gestion stratégique
 - Concepts et définitions ;
 - Le cadre logique de la prise de décision ;
- Processus et méthodologie de l'analyse des politiques
 - Poser la problématique ;
 - Etablir des critères d'évaluation ;
 - Identifier des politiques alternatives ;
 - Evaluer les politiques alternatives ;
 - Faire une sélection parmi les politiques alternatives ;
- Gestion stratégique et mise en œuvre des politiques
 - La gestion pendant les différentes étapes d'un programme de développement ;
 - Conditions requises pour l'exécution et contexte public ;
 - Gestion stratégique : les principaux éléments ;
 - Mise en action de la gestion stratégique ;

- Evaluation et suivi des politiques de développement
 - Le continuum de l'évaluation des politiques ;
 - Types d'évaluation des politiques ex-post ;
 - Eléments du schéma d'évaluation rapide ;
- Evolution des approches concernant la place des objectifs de lutte contre la pauvreté et de croissance durable dans les politiques de développement :
 - Bien-être et économie de marché ;
 - Evolution de la doctrine des institutions internationales ;
 - le Sommet de Copenhague pour le développement social en 1995 ;
 - la Conférence de Washington de 1998 : une interrogation majeure : l'équité doit-elle être un objectif de politique économique ?
- Ajustement et pauvreté : concepts et relations théoriques
 - typologie des programmes d'ajustement structurel, financiers, économiques, sociaux, institutionnel ;
 - analyse de la pauvreté : définition, incidence, profondeur, pauvreté et vulnérabilité. Caractéristiques et besoins prioritaires des pauvres
 - étude des circuits de transmission de l'impact des politiques de développement sur la pauvreté ;
 - condition d'évaluation des politiques de développement : actualisation des stratégies sectorielles, cadrages des dépenses publiques à moyen terme, adaptation des dépenses économiques.
 - Un problème spécifique : comment prendre en compte la pauvreté dans la programmation financière (le diagnostic, la prévision et la modélisation, le cadrage macroéconomique) ?
 - Le suivi des politiques et l'élaboration d'un tableau de bord socio-économique : les indicateurs de performances.
- L'importance du thème pour le Mali : bilan-diagnostic sur le dispositif d'analyse et d'évaluation des politiques de développement au Mali.

Module 10 : Politiques de développement rural

Objectif pédagogique :

Renforcer les capacités des participants en méthodes d'analyse des politiques de développement rural dans le monde contemporain et leur application à l'analyse du secteur rural du Mali.

Public cible : Cadres du MDR (CPS et services techniques impliqués dans les activités de planification et des filières), de la DNP, de la DNSI et des DRPS.

Nature de la formation : Perfectionnement

Mode de formation : Séminaire-atelier (la formation comportera plusieurs phases : phase théorique, de terrain, simulation, rédaction de mémorandum et la restitution aux décideurs.

Durée : 10 jours par séminaire

Nombre de séminaire : 2 séminaires répartis sur 2 ans

Nombre de participants : 30 par séminaire

Lieu : Koulikoro et Sikasso

Contenu :

Les problèmes relatifs à ce secteur seront analysés en tenant compte :

- de l'impact du nouvel environnement international, caractérisé par la montée de la globalisation, de la régionalisation, de la concurrence et de la nécessité d'adapter les politiques concernées.
- de l'impact des politiques d'ajustement sur la croissance économique et plus spécifiquement sur la sécurité et l'autosuffisance alimentaires, les exportations agricoles, les revenus des exploitants et des ménages agricoles ;
- des problèmes de gestion des ressources naturelles et de transferts technologiques d'un développement durable ;
- des problèmes de développement de renforcement des capacités des institutions des acteurs intervenant dans le secteur rural (producteurs, opérateurs économiques, cadres techniques...) ;
- de l'adoption de politiques, stratégies et mesures de politiques adéquates qui peut être facilitée par l'application ou le développement de cadres et outils d'analyse de politiques agricoles appropriées à l'analyse des thèmes essentiels ;
- de la connaissance des facteurs déterminants de l'évolution de l'environnement international comme les prix de référence des produits de base, les accords sur les produits de base, le financement des produits de base et le financement du développement du pays d'une manière générale. Autrement dit de la disponibilité et la fiabilité des données statistiques

Module 11 : Politiques de développement du secteur industriel et artisanal

Objectif pédagogique :

Renforcer les capacités des participants sur les problèmes et méthodes d'analyse des politiques de développement industriel et artisanal dans le monde actuel et appliquer ces méthodes au secteur industriel et artisanal malien.

Public cible : Cadres de la DNI, de la DNP, des DRPS, du CNPA, des Bureaux des Chambres des métiers du District de Bamako, du Cabinet du Ministère chargé de

l'Artisanat et du Tourisme, chambre des métiers des régions, cabinet du Ministère chargé du commerce et des transports.

Nature de la formation : Initiation/ Perfectionnement

Mode de formation : Séminaire

Durée : 10 jours

Nombre de séminaire : 3 à raison d'un séminaire par an

Nombre de participants : 30 par séminaire

Lieu : Bamako, Ségou et Sikasso

Contenu :

Quelques thèmes majeurs doivent être traités :

- Au niveau international :

- le défi du développement industriel des PVD face à la concurrence, à la mondialisation et/ ou au nouveau protectionnisme ;
- la nouvelle division internationale du travail et la spécialisation internationale, les firmes multinationales ;
- l'intégration sous-régionale ;

- Au niveau macro-économique :

- la politique industrielle et la croissance économique ;
- la place des politiques de change et de protection dans la politique industrielle ;
- la portée des zones franches ;
- le code des investissements ;
- l'aménagement des zones industrielles et artisanales ;
- La recherche-développement, la propriété intellectuelle,

- En termes d'outils d'analyse, on fera recours aux outils et méthodes définies par l'économie industrielle (devenue une discipline de l'économie à part entière) :

- analyse des structures industrielles et des relations hiérarchiques entre branches ;
- analyse des stratégies des firmes ;
- étude de la méthodologie de recherche scientifique pour la solution des problèmes ;
- étude du logiciel d'application pour l'analyse des produits industriels ;
- programme visant à garantir la fiabilité, l'efficacité et la qualité du produit ;
- identification, élaboration, appréciation, gestion et évaluation des projets industriels.

- En matière de gestion des politiques industrielles, réhabilitation et restructuration du secteur industriel :

- Politiques industrielles, réhabilitation et restructuration du secteur industriel ;
- Mesures d'incitation industrielle et promotion de l'investissement privé ;
- Développement des petites et moyennes entreprises ;
- Performances et gestion des entreprises ;

Module 12 : Politique commerciale

Objectif pédagogique :

Renforcer les capacités des participants dans l'analyse des problèmes qui émaillent le monde commercial contemporain et les amener à la formulation et à la gestion d'une politique nationale axée sur la promotion commerciale.

Public cible : Cadres de la DNCC, des DRCC, de la DNP, DRPS et de la DCI

Nature de la formation : Perfectionnement

Mode de formation : Séminaire

Durée : 5 jours

Nombre de séminaire : 3 à raison d'un séminaire par an

Nombre de participants : 30 par séminaire

Lieu : Sévaré, Kayes et Bamako

Contenu :

Les points à développer sont relatifs à :

- les objectifs de la politique commerciale ;
- les instruments de la politique commerciale et les pratiques commerciales ;
- la politique de libéralisation du commerce et des prix ;
- les outils de protection tarifaire ;
- l'UEMOA ;
- la gestion de la concurrence

Module 13 : Le Système Comptable Ouest Africain (SYSCOA)

Objectif pédagogique: Amener les participants, notamment les cadres de la DNCC et des DRCC à se familiariser avec le contenu du SYSCOA afin de leur permettre d'être à même de contrôler les entreprises qui appliquent ce nouveau système.

Public-cible : Cadres de la DNCC et des DRCC

Nature de la formation : Mise à niveau

Mode de formation : Séminaire

Nombre de séminaires : 2 à raison de 1 par an

Nombre de participants : 40 par atelier

Durée : 5 jours

Lieu(x) : Mopti, Koulikoro

Contenu : Les sujets ci-après meubleront le module

- Historique et présentation générale du SYSCOA ;
- Principes comptables ;
- Méthodes d'évaluation ;
- Etats financiers ;
- Plan comptable ;
- Opérations courantes et opérations spécifiques ;
- Passage des anciens plans au SYSCOA ;
- Comptes consolidés et comptes combinés ;

Module 14 : L'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA)

Objectif pédagogique: Amener les participants, notamment les cadres de la DNCC et des DRCC à se familiariser avec le contenu de l'OHADA qui leur est utile dans l'exercice de leurs fonctions en cette période de l'intégration régionale.

Public-cible : Cadres de la DNCC et des DRCC, Opérateurs économiques...

Nature de la formation : Mise à niveau

Mode de formation : Séminaire

Nombre de séminaires : 2 à raison de 1 par an

Nombre de participants : 40 par atelier

Durée : 2 jours

Lieu(x) : Bamako, Mopti

Contenu : Les sujets ci-après meubleront le module :

- Historique et présentation de l'OHADA ;
- Les actes uniformes ;
- Le financement de l'OHADA

L'Organisation Mondiale du Commerce (OMC)

La formation sur l'OMC se fera en deux temps : une première action concernera un séminaire d'information sur l'OMC ; la deuxième action sera un séminaire plus spécialisé qui sera axé sur les accords spécifiques sur :

- les obstacles techniques au commerce ;
- les techniques de négociation commerciale;
- les services ;
- L'OMC et les pays en voie de développement , notamment les PMA.

L'OMC étant un sujet très spécialisé et qui évolue très rapidement avec de nouvelles dispositions, très peu de cadres maliens y sont familiarisés pour assurer la formation et faire le suivi de l'évolution des dispositions de l'OMC. Ce qui signifie qu'il sera fait appel à un expert de l'OMC pour les premières actions de formation et, concomitamment , cinq cadres maliens seront préparés pour assurer les formations ultérieures. Il s'agira de les envoyer en formation à Genève pour une durée de 3 mois. Ce projet de formation de formateurs nationaux en OMC et pour le suivi de l'évolution des dispositions de l'OMC devra bénéficier d'appui financier aussi bien du PRECAGED que de l'OMC.

Module 15 : Premier séminaire d'information sur l'OMC

Objectif pédagogique :

Informar les cadres de la DNCC , des DRCC et autres acteurs du développement du secteur du commerce au Mali sur l'OMC sous tous ses aspects.

Public-cible : Cadres de la DNCC, des DRCC, de La DNP de la DCI, et des opérateurs économiques

Nature de la formation : Mise à niveau (information)

Mode de formation : Séminaire

Nombre de séminaires : 2 à raison de 1 par an

Nombre de participants : 40 par séminaire

Durée : 3 jours

Lieu(x) : Bamako, Kayes

Contenu : Les points ci- dessous seront traités

- L'OMC : genèse, missions et fonctionnement
- Présentation des accords de l'OMC

Module 16 : Deuxième séminaire sur l'OMC axé sur les accords

Objectif pédagogique : Amener les auditeurs à connaître les principaux accords de l'OMC et leur rapport avec la politique nationale du commerce.

Public-cible : Cadres de la DNCC, des DRCC, de la DNP, de la DCI et des opérateurs économiques

Nature de la formation : Mise à niveau

Mode de formation : Séminaire

Nombre de séminaires : 2 à raison de 1 par an

Nombre de participants : 40 par séminaire

Durée : 5 jours

Lieu(x) : Bamako, Sikasso

Contenu : le séminaire sera l'occasion pour développer les thèmes suivants :

- Les techniques de négociation commerciale ;
- L'OMC et les pays en voie de développement, notamment les PMA.

Module 17 : Politiques de développement des ressources humaines

Objectif pédagogique :

Faire le point sur les méthodes d'analyse des politiques des ressources humaines et leur application au cas du Mali et montrer les convergences entre les méthodes ainsi que les externalités et interdépendance entre les politiques d'éducation, de formation, de l'emploi, de la santé et de la population.

Public cible : Cadres des CPS Santé et Education, des services techniques des Ministères en charge de la santé et de l'éducation, de la DNP et des DRPS, de l'Agence Nationale pour l'Emploi et des projets liés aux différents sous-secteurs des ressources humaines, Direction Nationale de la Fonction Publique.

Nature de la formation : Mise à niveau

Mode de formation : Séminaire - atelier

Durée : 10 jours

Nombre de séminaire - atelier : 2 à raison d'un séminaire par an

Nombre de participants : 40 par séminaire - atelier

Lieu : Tombouctou, Bamako

Contenu :

Le secteur de la santé est souvent considéré comme un secteur à part pour les économistes dans la mesure où il existe des raisons objectives de croire que les pouvoirs publics sont à même d'y obtenir des meilleurs résultats que le marché pour au moins trois raisons : l'existence de biens publics et de fortes externalités, le besoin de répondre à des objectifs d'équité et d'aide aux pauvres, l'existence de défaillances des marchés en termes notamment d'asymétries d'informations, d'économies d'échelle et d'incertitude sur le futur. Ainsi plusieurs questions clés doivent être abordées : quels rôles respectifs pour l'Etat et pour le marché ? Quelles méthodes et outils pour l'évaluation économique des actions de santé ? Comment financer le secteur de la santé : bilan de l'initiative de Bamako,.... ? Quel est le bilan comparé de la stratégie de santé du Mali et de celles des pays voisins ?

L'éducation est non seulement un facteur clé du processus de développement, mais aussi le meilleur moyen d'éradiquer la pauvreté et de favoriser la croissance des revenus et de l'emploi. Quelques thèmes majeurs doivent être traités : méthodes d'analyse économique de l'investissement en éducation, analyse des facteurs de la demande individuelle de formation, analyse des relations entre « marché » de l'éducation et marché de l'emploi,.....

Un élément essentiel du module doit être l'analyse de l'interdépendance entre les politiques d'éducation, de santé et de nutrition, et démographique dans une optique de valorisation des ressources humaines.

Les points suivants meubleront le module :

- Relations entre « développement » et « ressources humaines »
 - La place des ressources humaines dans les stratégies et plans de développement de l'Afrique, notamment celles du Mali ;
 - Le bilan des ressources humaines et du développement socio-économique au Mali ;
- La planification, le développement et l'utilisation des ressources humaines
 - Diverses approches de la planification de l'éducation, de la main-d'œuvre et de l'emploi ;
 - Systèmes d'éducation scolaires, systèmes d'éducation extra-scolaires, types de formation et objectifs ;
 - Mesure des principaux indicateurs de l'utilisation des ressources humaines : emploi, chômage, sous-développement, productivité, travail salaire, etc ;
 - Utilisation des ressources humaines dans le secteur formel, dans le secteur informel et les secteurs subsistance/agricole ;
 - Catégories et groupes spéciaux de population active : travail des enfants, des femmes et des jeunes ; producteurs en milieu rural ; entrepreneur du secteur informel.
- Le développement humain : les questions liées à la mesure, aux politiques et aux institutions
 - Bref aperçu des Rapports du PNUD sur le développement humain : aspects conceptuels et méthodologiques ;
 - Mesure du développement humain : l'indice du développement humain, le taux de réduction des disparités, les indicateurs du développement humain ;
 - Politiques éducatives et de formation, de santé, population et d'emploi : leurs objectifs et stratégies avec des études de cas appliquées au Mali.

THEME III : FORMULATION, PROGRAMMATION, SUIVI ET EVALUATION DES PROJETS ET PROGRAMMES DE DEVELOPPEMENT

Module 18 : Cycle de projet : analyse, suivi et évaluation des projets et programmes de développement

Objectifs pédagogiques :

- Faire le rappel de la définition des concepts de base comme : le plan, la programmation le projet, la population bénéficiaire.
- Amener les participants à comprendre le besoin d'intégration au sein du cycle de projet et à comprendre la nécessité de l'analyse financière et économique ainsi que du suivi et de l'évaluation de projet ;
- S'entendre sur le contenu des dossiers et le vocabulaire de l'analyse, du suivi et de l'évaluation de projet ;
- Evaluer les dossiers de projet dans les différents secteurs du développement
- Définir une méthode d'évaluation à posteriori des projets en relation avec les stratégies sectorielles

Public cible : cadres de la DNP, des DRPS, des CPS, de la DNB, des DRB, de la DNC, des DRCC, de la DNI, de la DNTCP, des DRT, de la DGDP, de la DCI, et des opérateurs économiques

Nature de la formation : Perfectionnement

Mode de formation : Séminaire-atelier

Nombre de séminaires-ateliers : 3 à raison d'un par an

Nombre de participants : 40

Durée : 15 jours

Lieu(x) : Bamako, Sikasso, Gao

Contenu : Il se présente comme suit :

- Le cadre général de la gestion du cycle de projet :

La capacité de programmation et de gestion de l'investissement public, un problème majeur ;

Le cadre logique du cycle de projet: intégration des étapes d'identification, d'analyse, de mise en place, de suivi et d'évaluation ;

L'approche intégrée et le format de base des documents de projets ;

La gestion du cycle de projet, une gestion par objectifs ;

L'arbre d'objectifs et la Planification des Interventions Par Objectifs (méthode PIPO) ;

Le vocabulaire de l'analyse, du suivi et de l'évaluation de projet: à la recherche d'un consensus ;

Textes d'accompagnement:

Le contenu des dossiers de projets

Exercice sur l'arbre d'objectifs

Vocabulaire du cycle de projet

- **Les méthodes d'analyse de projet**

Approche projet et approche programme: deux approches complémentaires

Rentabilité financière et rentabilité collective: deux points de vue différents

Analyse financière des projets: les principes de base

Analyse économique coût-bénéfice: méthodes des prix de référence et méthode des effets

Problèmes de valorisation des bénéfices et coûts non monétaires

Analyse coût-efficacité et analyse coût-utilité

Analyse multicritère

Textes d'accompagnement

Exercice d'analyse financière

Exercice sur l'analyse coût-efficacité

- **Les méthodes de suivi et d'évaluation**

La définition du suivi et de l'évaluation des projets

L'ordonnancement des projets: réseaux PERT, graphiques de GANTT

Le suivi du projet au cours de son exécution: suivi de la programmation et suivi des coûts

La prise en compte du risque dans la gestion de projet

L'évaluation en cours et l'évaluation ex-post des projets de développement

Textes d'accompagnement

Exercice de planification opérationnelle

Evaluation d'un programme d'appui: résumé

Les projets « ressources humaines »

Le cas du secteur de la santé et de l'éducation (étude d'un projet malien)

Stratégies de santé et principes d'applications de l'Initiative de Bamako
Méthodes d'analyse d'impact économique et social des projets de santé et d'éducation
Problèmes d'analyse financière et de viabilité des centres de santé
Etude du projet choisi comme exemple d'application

Texte d'accompagnement

Document de programmation d'un projet de santé malien

Les projets d'infrastructures

Le cas des projets routiers (étude d'un projet malien)

Types de projets d'infrastructures: infrastructures de communication, infrastructures urbaines
Méthodes d'analyse des projets routiers, calcul d'un TRI, approche multicritère
Analyse du dossier de projet routier selon la grille de suivi et d'évaluation
Canevas et contenu des dossiers de projet : comparaison des projets UE et des projets BAD

Texte d'accompagnement

Document de programmation ou d'évaluation d'un projet routier malien

Les projets productifs

Le cas du secteur agricole (étude d'un projet malien)

Caractéristiques du secteur agricole

Méthode d'analyse financière des exploitation agricoles
Analyse du dossier de projet agricole selon la grille de suivi et d'évaluation
Eléments constitutifs d'une Fiche d'identification et de suivi des projets adaptée au cadre logique
Réflexions sur les conditions d'éligibilité des projets au PIP et budget d'investissement

Texte d'accompagnement

Document de programmation ou d'évaluation d'un projet agricole malien

Module 19 : Programmation des investissements publics

NB. Ce module qui est une suite logique du précédent sera traité essentiellement sur la base de l'étude relative à l'élaboration du manuel de procédures pour la programmation et le suivi-évaluation des investissements publics au Mali.

En effet, pour corriger les lacunes de l'actuel système de programmation et de suivi-évaluation des investissements publics qui affectent la qualité du PTI et ne lui permettent pas de jouer son rôle d'instrument véritable d'orientation et de régulation de la politique d'investissement de l'Etat, il a été recommandé de revoir les méthodes et les pratiques en matière de conception et de réalisation des investissements publics en proposant des procédures codifiées qui précisent dans le cycle de gestion des projets, les rôles respectifs des différents acteurs ; en d'autres termes, élaborer un manuel de procédures.

Eu égard à ce qui précède, le manuel de procédures constitue le document fondamental sur lequel porteront les travaux du séminaire-atelier.

Public cible : cadres de la DNP, des DRPS, des CPS, de la DNB, des DRB, de la DNC, des DRCC, de la DNI, de la DNTCP, des DRT, de la DGDP, de la DCI, et des opérateurs économiques

Nature de la formation : Perfectionnement

Mode de formation : Séminaire-atelier

Nombre de séminaires-ateliers : 2 à raison de 1 par an

Nombre de participants : 40

Durée : 10 jours

Lieu(x) : Bamako, Gao

Contenu :

- Présentation des résultats du diagnostic du cycle actuel de gestion des investissements publics au Mali ;
- Questionnements majeures : à quoi sert le PIP; qui doit faire le PIP; Quelles sont les relations entre Programme d'Investissements Publics (PIP) et Programme de Dépenses Publiques (PDP) ? Comment fait-on le PIP ?
- Présentation du projet de manuel de procédures pour la programmation et le suivi évaluation des investissements publics ; (elle doit être illustrée par des études de cas concrets)
- Travaux en petits groupes de réflexion sur le contenu du projet de manuel de procédures alimentés par des exercices pratiques ;
- Séance plénière : Recommandations générales des travaux en petits groupes puis en séance plénière sur le manuel de procédures.

Module 20 : Revue et évaluation des dépenses publiques

Objectif pédagogique :

Amener les participants à mener des réflexions ensemble sur des questions relatives au fonctionnement actuel du mécanisme de planification – programmation - budgétisation en vue de rechercher des corrections aux dysfonctionnements dans la gestion des dépenses publiques d'une part, et de redynamiser le processus de planification - programmation-budgétisation des dépenses publiques d'autre part.

Public-cible : Cadres de la DNP, de la DNB, de la DGDP, de la DCI, de la DNTCP des CPS, des DRPS, des DRB, des DRT

Nature de la formation : Mise à niveau

Mode de formation : Séminaire-atelier

Nombre de séminaires-ateliers : 3 à raison d'un par an

Nombre de participants : 40

Durée : 5 jours

Lieu(x) : Bamako, Ségou, Mopti

Contenu : Le séminaire atelier s'emploiera à répondre aux suivantes :

- Comment s'établit le cadre macroéconomique ? Quelles sont les relations Plan-Finances - Banque centrale?
- A quoi servent les PIP et PDP ? Quel est leur degré de cohérence, leur système de suivi,....?
- A quoi servent les stratégies sectorielles et sont-elles opérationnelles ?
- Applique-t-on des règles (rentabilité, charges récurrentes,...) pour le choix des projets ?
- Comment se préparent et s'exécutent les budgets ?
- Comment évoluent les allocations fonctionnelles (intersectorielles) ?
- Comment évoluent les allocations économiques (investissement-fonctionnement) ?
- Comment se font les allocations intra sectorielles et existe-t-il des plans d'actions par entités (centres de responsabilité) ?
- Quels sont les incitations et le degré de responsabilisation et d'autonomie des acteurs ?
- Quels sont les informations et les documents publiés ?

THEME IV : FINANCES PUBLIQUES

Module 21 : Initiation à la comptabilité générale

Objectif pédagogique : Fournir les enseignements nécessaires aux non comptables pour leur permettre de pouvoir lire, comprendre et analyser les principaux documents comptables (bilan, compte de résultat, annexe...) et leur rapport avec la gestion.

Public-cible : Responsables des services des Administrations économiques et financières aux niveaux centrale et déconcentré

Nature de la formation : Mise à niveau

Mode de formation : Séminaire

Nombre de séminaire : 3 à raison d'un par an

Nombre de participants : 40 par séminaire

Durée : 5 jours

Lieu(x) : Bamako, Kayes, Tombouctou

Contenu : Les points ci-après meubleront le module :

- Les objectifs de la comptabilité générale ;
- Le mécanisme général du système comptable- la partie double ;
- La photographie de la situation financière de l'entité juridique : le bilan ;
- La mesure et l'analyse de l'activité de l'organisation : le compte de résultat ;
- La collecte et la saisie des informations économiques et financières : systèmes et procédés comptables ;
- Le classement des informations- le plan-comptable.

Module 22 : Comptabilité publique

Objectif pédagogique : Améliorer les capacités et l'efficacité des participants en :

- leur donnant une meilleure compréhension des buts et objectifs de la fonction comptable ;
- leur fournissant une expérience pratique en liaison avec les concepts et les techniques ;
- leur apprenant à utiliser la documentation appropriée qui répond aux besoins du Mali ;
- exploitant le matériel de perfectionnement adaptés, les supports visuels...

Public-cible : Cadres concernés par :

- la planification, la gestion, la mise en œuvre de système comptables dans le secteur public.
- La comptabilité interne dans un service du secteur public ;
- L'application pratique de la comptabilité pour améliorer la gestion ;

Nature de la formation : Perfectionnement

Mode de formation : Séminaire-atelier

Nombre de séminaire-atelier : 3 à raison d'un par an

Nombre de participants : 40 par séminaire-atelier

Durée : 10 jours

Lieu(x) : Bamako, Sikasso, Gao

Contenu : Les sujets ci-dessous énumérés seront traités :

- Les principes de base de la comptabilité, y compris les objectifs, le niveau sur la base matérielle, la documentation relative à la comptabilité, la supervision et le contrôle des tâches. Le contrôle de la qualité, les possibilités d'échantillonnage et les certificats, rapports et suivis ;
- Politique, planification, programmation et répartition des ressources de la comptabilité y compris l'analyse des risques ;
- Contrôle interne : liste et répartition des contrôles et vérification internes, des procédures, des questionnaires, des inventaires et des systèmes de graphisme (tableaux) ;
- Concepts de performance et techniques d'évaluation financière ;
- Audit interne en tant qu'aide à la gestion ;
- Principales méthodes et techniques du système de base de l'audit ;
- Audit des entreprises d'Etat et des opérations du Gouvernement orientées sur le commerce ; comparaison d'audits des secteurs privé et public ;
- Audits des projets/programmes de développement ;
- Prévention et détection des irrégularités, pertes, fraudes, enquêtes collecte des preuves, rapport et suivi ;
- Le chargé d'audit et sa politique ;
- Les progrès récents dans la comptabilité et l'audit du secteur public y compris l'influence des organismes internationaux

Module 23 : Mécanismes et procédures d'élaboration, d'exécution et du suivi du budget de l'Etat

Objectif pédagogique :

Offrir l'occasion aux administrateurs de crédits et aux comptables d'actualiser leurs connaissances et de mieux maîtriser les mécanismes et procédures d'élaboration, d'exécution et de suivi du budget de l'Etat.

Public-cible :

Administrateurs de crédits et comptables des structures de planification et de gestion du développement aux niveaux centrale et déconcentré.

Nature de la formation : Perfectionnement

Mode de formation : Séminaire-atelier

Nombre de séminaire : 3 à raison d'un par an

Nombre de participants : 40 par séminaire-atelier

Durée de la formation : 5 jours

Lieu(x) de la formation : Bamako, Koulikoro, Mopti

Contenu : Les sujets ci-dessus énumérés seront développés :

- La notion de budget –programme ;
- Le budget de l'Etat : ses caractéristiques ;
- Comment prépare-t-on le budget ;
- Séparation des rôles :
 - L'ordonnateur principal et
 - Les ordonnateurs délégués,
 - Les comptables
- Les procédures d'exécution de la dépense : les opérations administratives de la dépense (l'engagement, la liquidation et l'ordonnancement) ;
- Engagement et contrôle à priori des dépenses publiques ;
- Le paiement ;
- La nomenclature : concept et présentation ;
- Les contrôles à posteriori, le contrôle parlementaire, la loi de règlement ;
- Les contrôle à posteriori et le contrôle juridictionnel
- Le rôle du trésor dans l'exécution des opérations budgétaires.

Module 24 : Gestion financière

Objectif pédagogique : offrir l'occasion aux participants pour renouveler et parfaire leurs connaissances dans le domaine de la gestion financière.

Public cible : cadres spécialisés des Directions centrales et déconcentrées des structures de planification et de gestion du développement (DNP, DNSI, DRPS DNB, DRB, DNTCP, TR, DNCC, DRCC, DNI, DCI, DRPS ,CPS, les DAF, DGDP...)

Nature de la formation : Perfectionnement

Mode de formation : Séminaire-atelier

Nombre de séminaire-atelier : 3 à raison d'un séminaire-atelier par an

Nombre de participants : 40 par séminaire-atelier

Durée : 5 jours

Lieu : Bamako, Ségou, Gao

Contenu :

Des sujets ayant trait aux domaines ci- après seront développés :

- Définition de la gestion financière ; étude des liens entre gestion générale et gestion financière ;
- Les systèmes d'administration financières : comparaison entre les systèmes d'administration du Mali avec ceux d'autres pays ;

- Système de planification programmation et de budgétisation. Relations financières entre les services financiers, les services de planification, les départements techniques et les entreprises ;
- Les techniques utilisées dans la budgétisation des salaires dans l'administration centrale ;
- Comparaison entre la comptabilité de l'Etat et la comptabilité commerciale ;
- Gestion comptable et gestion des informations : concepts de base de la gestion comptable et de la gestion des coûts ; centre de détermination des coûts ;
- Examen des techniques financières utilisées dans le processus de planification, évaluation et exécution des projets/programmes de développement ;
- Statistiques financières nécessaire dans le travail quotidien du fonctionnaire en charge des dossiers financiers ;
- Aperçu sur les publications financières internationales.

Module 25 : Gestion de la dette publique et des devises

Objectif pédagogique :

Actualiser les connaissances des auditeurs en matière de gestion de la dette publique posant la problématique de la dette publique dans le contexte actuel et en passant en revue les techniques de gestion de la dette publique appliquées au malien.

Présenter aux auditeurs les différents régimes et systèmes de taux de change et les amener à comprendre le mécanisme de gestion des taux de change.

Public- cible : Cadres de la DGDP, de la DNTCP de la DCI, de la DNB, de la DNP, de la DNSI, des DRT, des DNB ; membres du CESC, des opérateurs économiques ;

Nature de la formation : Perfectionnement

Mode de formation : Séminaire-atelier

Nombre de séminaire-atelier : 2 à raison de 1 par an

Nombre d participants : 40 par séminaire-atelier

Durée : 5 jours

Lieu(x) : Bamako, Sikasso,

Contenu :

- Profil de la dette et environnement en matière de politiques :
 - Crise de l'endettement africain ;
 - Profil de la dette et mode de fonctionnement des marchés financiers internationaux ;
 - Le cas du Mali ; l'initiative PPTE ;

- Gestion de la dette en pratique :
 - Analyse des besoins de financement ;
 - Processus de décaissement des prêts ;
 - Analyse des portefeuilles de créances ;
 - Stratégies de gestion de la dette ;
 - L'expérience du Mali : pratiques , contraintes et perspectives ;
- Gestion des taux de change :
 - Régimes de taux de change fixes ;
 - Systèmes de taux de change flexibles ;
 - Concepts relatifs à la gestion des taux de change : les syndromes ;
 - Les approches en matière de politiques de taux de change.
 - La situation au Mali en matière de gestion des devises

THEME V : MACRO-ECONOMIE

Module 26 : Introduction aux statistiques macro-économiques

Objectifs pédagogiques :

- Amener les cadres non statisticiens recrutés pour des travaux de statistique à connaître les éléments de base de la statistique afin de participer efficacement aux travaux de statistique auxquels ils seront associés.

Public-cible : Cadres nouvellement recrutés et affectés à la DNSI , dans les CPS et DRPS, DNI.

Nature de la formation : Mise à niveau

Mode de formation : Séminaire-atelier

Nombre de séminaire-atelier :1

Nombre de participants : 20

Durée : 3 mois

Lieu : Ségou

Contenu : les sujets qui seront développés se présentent comme suit :

- Théorie de sondage ;
- Echantillonnage ;
- Techniques d'exploitation et d'analyse des données tant économiques que démographiques ;

- Les statistiques agricoles (techniques d'enquête) ;
- Les statistiques des entreprises ;
- Notions élémentaires en modélisation macro-économique ;
- SCN 93 ;
- Surveillance multilatérale des politiques économiques de l'UEMOA ;
- La place et le rôle des statistiques dans l'intégration sous-régionale ouest africaine ;

Module 27 : Principes de gestion macro-économique

Objectifs pédagogiques :

- Aider les participants à actualiser leurs connaissances en macro-économie en vue de renforcer leur capacité d'analyse et de gestion macro-économique ;
- Contribuer à l'appréciation de la situation macro-économique concrète et récente du Mali en mettant en relief les principaux déséquilibres ;
- Familiariser les participants avec les politiques d'ajustement et les mesures structurelles permettant de corriger ces déséquilibres et de rétablir les grands équilibres macro-économiques

Public-cible : cadres de la DNP, de la DNSI, de la DNB, de la DGDP, de la DNTCP

Nature de la formation : Perfectionnement

Mode de formation : Séminaire-atelier

Nombre de séminaire-atelier : 2 à raison de 1 par an

Nombre de participants : 30

Durée : 10 jours

Lieu(x) : Bamako, Mopti

Contenu : Ce module sera meublé par les principaux sujets ci-après :

- Définition et caractéristiques communes des comptes macro-économiques ;
- Les agrégats macro-économiques et leurs limites :
 - La production brute totale
 - Les opérations économiques
 - Les producteurs ou les opérateurs économiques
 - Le Produit Intérieur Brut (PIB)
 - Le Revenu National Brut (RNB), le Revenu National (RN)
 - Les limites des agrégats macro-économiques et les solutions possibles

- L'importance de la comptabilité nationale dans la prévision macro-économique :
 - La présentation de la comptabilité nationale
 - Comptabilité nationale et prévisions macro-économiques
 - Les limites de la comptabilité nationale
- Les agrégats macro-économiques et la balance des paiements :
 - Définition
 - Les agrégats macro-économiques : de la production totale brute à la production intérieure brute et au revenu national
 - Les opérations économiques
 - La présentation de la balance des paiements
- Le rôle des comptes macro-économiques dans l'analyse, la prévision et la planification :
 - L'analyse des comptes nationaux et des agrégats macro-économiques
 - Comptes nationaux et projections économiques
 - Méthodes de prévision au Mali
- La modélisation économique
 - Définition d'un modèle
 - Les principales étapes de la construction d'un modèle
 - Une typologie des variables et des relations d'un modèle
 - Modèles utilisés dans les pays africains sub-sahariens et particulièrement au Mali
- Les programmes d'ajustement structurel :
 - Les fondements théoriques des politiques d'ajustement financier et structurel du FMI et de la Banque Mondiale
 - Nécessité d'ajustement et impact des politiques monétaires et budgétaires

Module 28 : Gestion d'une économie nationale

Objectif pédagogique :

- Renforcer les capacités d'analyse, de prévision et de programmation financière ainsi que de négociation avec les institutions de Bretton-Woods sur les programmes et les politiques de développement
- Contribuer à l'appréciation de la situation macroéconomique concrète et récente du Mali en mettant en relief les principaux déséquilibres ;
- Familiariser les participants avec les politiques d'ajustement et les mesures structurelles permettant de corriger ces déséquilibres et de rétablir les grands équilibres macro-économiques

Public-cible : cadres de la DNP, de la DNSI, de la DNB, de la DGDP, de la DNTCP

Nature de la formation : Perfectionnement

Mode de formation :

Séminaire-atelier (les participants se divisent en deux groupes de travail et jouent le rôle de conseillers du Gouvernement malien et/ou de conseillers des Institutions de Bretton Woods en vue de préparer et de négocier les mesures de politiques et de faire le cadrage macroéconomique de ces mesures ; le séminaire alterne les travaux en petits groupes (analyse et simulation) et en séance plénière (négociation).

Nombre de séminaire-atelier : 2 à raison d'un par an

Nombre de participants : 20

Durée : 10 jours

Lieu(x) : Bamako, Ségou

Contenu :

(Le premier séminaire donnera l'occasion à la confection d'un manuel)

I) Introduction

Les programmes d'ajustement structurel et le Cadre Stratégique de Réduction de la pauvreté : les principes et les concepts

Au sens strict historique, l'ajustement structurel vise à inciter les gouvernements des différents pays à établir les conditions d'une croissance durable de leur production sur la base d'un développement du secteur privé et sans augmentation des déficits publics et extérieurs.

Autour de cette conception centrale, on peut trouver des pays engagés plus ou moins dans un sens de stabilisation des dépenses ou à l'inverse de développement humain durable.

A l'origine, l'ajustement était prioritairement **financier** et la devise était : « faire mieux avec moins ». Il s'agissait de réduire les déficits par tous les moyens possibles : réduire les dépenses et les importations, augmenter les recettes et les exportations, faire payer les services publics.

Puis l'ajustement est devenu fondamentalement **économique** : il s'est agi de mettre en oeuvre des réformes structurelles pour faire croître l'offre nationale privée (agricole, industrielle, de services).

Même s'il devait être adapté à chaque pays, le diagnostic implicite des bailleurs de Bretton-Woods (FMI, Banque Mondiale) était le suivant:

- la crise vient d'une insuffisance et d'une mauvaise orientation et gestion des ressources et dépenses publiques
- la crise vient d'une orientation des interventions publiques en défaveur des produits échangeables (notamment exportables et/ou agricoles vivriers)
- la crise vient d'une politique qui décourage les investisseurs privés potentiels.

Mais la question est vite devenue la suivante : comment réussir les réformes structurelles en peu de temps et avec des moyens financiers en baisse, avec des institutions fragiles, avec des problèmes sociaux croissants ?

Dès lors, l'ajustement a encore changé de contenu : beaucoup de théoriciens et de praticiens sont devenus favorables à une conception de l'ajustement structurel élargie aux facteurs sociaux et institutionnels.

On a alors admis qu'une bonne politique d'ajustement devait avoir plusieurs visages complémentaires : financier, économique, social et institutionnel.

Les aspects sociaux et institutionnels sont mêmes devenus des aspects prioritaires des nouvelles politiques de développement :

-Comment établir un développement harmonieux durable si l'administration publique n'est pas ouverte aux problèmes du secteur privé mais aussi le secteur privé plus citoyen et plus partenaire de l'administration ?

-Comment établir un développement humain durable si une grande partie de la société reste au bord du chemin et si la pauvreté et la vulnérabilité croissent ?

-Comment assurer un développement solide si les règles du jeu (les droits et devoirs de chacun) ne sont pas connues de tous et respectées par tous ?

La réduction de la pauvreté est désormais devenu le principal mot d'ordre : ce qui pose beaucoup de problèmes en termes d'analyse et de décision : il faut analyser de façon plus fine l'impact des politiques économiques sur la pauvreté, il faut trouver des programmes qui répondent en même temps aux objectifs de réduction de la pauvreté et de croissance durable ;....

II) La gestion macroéconomique d'une économie en développement : une étude de cas approfondie (le Mali)

Les participants jouent le rôle de conseillers du Gouvernement et reconstituent avec l'aide des animateurs le processus d'aide à la décision en quatre étapes :

- **Première étape : mobilisation des principales informations économiques et sociales disponibles**

Cette étape est l'occasion de s'assurer que les participants ont les connaissances de base (module 1 de mise à niveau) en macroéconomie en ce qui concerne les principaux comptes économiques.

- **Deuxième étape : diagnostic approfondi sur la situation économique et sociale du pays à partir des informations mobilisées au cours de la première étape concernant les années 1990-2000**

Cette étape est l'occasion non seulement d'améliorer la capacité de diagnostic des participants à travers la lecture des chiffres, leur mise en cohérence et l'introduction de concepts macroéconomiques (exemple : taux de change effectif réel), mais aussi leur capacité de dialogue (à travers les travaux en petits groupes, puis en séance plénière). Le diagnostic doit déboucher sur le choix de quelques options de politique économique et sociale pour les années suivantes.

- **Troisième étape : analyse de l'impact économique et social d'un programme d'ajustement structurel de type classique (fondé essentiellement sur un ensemble de mesures macroéconomiques)**

L'animateur a repris les options de politique économique définies dans l'étape précédente et les a traduites sous forme d'un programme classique avec un certain nombre de mesures de politiques budgétaire, fiscale, monétaire, commerciale,....

Les participants doivent se familiariser avec une méthode d'analyse de l'impact des politiques qui utilise plus le raisonnement que les relations mathématiques (celles-ci apparaissent comme une suite logique pour faciliter le travail de prévision) : effet de chaque type de mesure sur les différents marchés (biens et services, travail capital,...) et sur les différentes zones (urbaine, rurale), puis regroupement des différentes mesures.

- **Quatrième étape : la prévision de l'impact du programme sur les grands équilibres macroéconomiques**

Les participants doivent se diviser en deux groupes : un groupe « croissance » soucieux d'éviter toute baisse du PIB par tête et un groupe « stabilisation » soucieux d'éviter tout déficit budgétaire et extérieur. Les deux groupes se livrent à des exercices de prévision et de programmation financière selon une méthode habituelle : établissement du scénario tendanciel (hors programme), établissement du scénario de référence (avec programme) et choix du scénario effectif (choisi par le groupe). Les deux groupes présentent alors leurs choix en séance plénière et négocient sur le programme définitif soumis à l'approbation des Autorités et des bailleurs.

- **Cinquième étape : la modification du programme dans une perspective de réduction de la pauvreté et de développement humain durable**

Les participants doivent réfléchir aux changements de politiques à apporter si les objectifs majeurs ne sont plus seulement la réduction des déficits ou la croissance globale à court terme de l'économie, mais incorporent des éléments de réduction immédiate et durable de réduction de la pauvreté et de croissance économique durable : besoin d'une vision à long terme ; besoin d'une intégration des politiques financières, économiques, sociales, environnementales et institutionnelles.

THEME VI : Planification régionale et aménagement du territoire

Note introductive :

La planification régionale considère l'échelon régional comme l'échelon privilégié pour l'intervention économique en vue d'une meilleure intégration des actions, une utilisation optimale des ressources locales, une réduction des disparités régionales afin d'assurer un développement harmonieux et équilibré de tout le pays.

L'aménagement du territoire est la recherche de la meilleure adéquation possible d'une société et d'une économie dans un espace déterminé. Il constitue l'expression spatiale des politiques économiques, sociale, culturelle et écologique de toute société tant au niveau national, régional que local. Il est avant tout un acte politique et économique et une stratégie des pouvoirs publics visant à réduire les disparités régionales, à lutter contre le chômage et le sous-emploi dans les régions et favoriser la participation effective des populations à l'effort de développement du pays, à l'identification de leurs besoins prioritaires et au processus de prise de décision et d'organisation de leurs milieux.

Le Mali s'étant lancé dans une profonde réforme économique et politico-administrative dans laquelle une part prépondérante est accordée à la décentralisation, au développement local et participatif, à la valorisation des ressources locales en vue de réduire la pauvreté, il lui faut des cadres qui connaissent et maîtrisent les techniques de planification décentralisée et d'aménagement du territoire. C'est la raison d'être de ce thème.

Module 29 : Planification régionale

Objectif pédagogique : Amener les participants à se familiariser aux enjeux de la planification régionale et à connaître ou maîtriser les techniques de planification décentralisée.

Public-cible : Cadres de la DNP, des DRPS, de la DNCT, du MEATEU.

Nature de la formation : Mise à niveau

Mode de formation : séminaire

Nombre de séminaire : 2 à raison de 1 par an

Nombre de participants : 40 par séminaire

Durée : 5 jours

Lieux : Ségou, Gao

Contenu : Les sujets à développer se présentent comme suit :

- Définition, principes de base , objectifs et méthodologie
- Les étapes de la planification régionale :
 - Le diagnostic régional (méthodes et outils)
 - Les analyses régionales
 - La confrontation avec les perspectives nationales de développement à moyen et long termes
 - Les objectifs provisoires régionaux
 - Examen détaillé des moyens à mettre en œuvre
 - Les objectifs régionaux semi-définitifs
 - L'harmonisation finale
 - L'adaptation au niveau régional
- Les contraintes de la planification régionale
 - Les obstacles d'ordre administratif
 - Les obstacles d'ordre politique
 - Les obstacles d'ordre technique
 - Les obstacles d'ordre financier

- L'expérience malienne de planification régionale
 - Evolution institutionnelle de la planification régionale au Mali
 - Structures et organes de la planification régionale au Mali
 - Bilan des activités

Module 30 : Aménagement du territoire

Objectif pédagogique :

Amener les participants à comprendre les fondements de la l'aménagement du territoire et à connaître ou maîtriser les techniques de l'aménagement du territoire.

Public-cible : Cadres de la DNP, des DRPS, de la DNCT, du MEATEU.

Nature de la formation : Mise à niveau

Mode de formation : séminaire

Nombre de séminaire : 2 à raison de 1 par an

Nombre de participants : 40 par séminaire

Durée : 5 jours.

Lieux : Ségou, Gao

Contenu : Les sujets à développer se présentent comme suit :

- Définition et principes de base de l'aménagement du territoire
 - Genèse de l'aménagement du territoire
 - Objectifs de l'aménagement du territoire
 - Aménagement ordonnateur ou créateur
 - Aménagement, acte politique, social ou économique
 - Aménagement du territoire dans un pays développé : le cas de la France
 - Aménagement du territoire dans les pays en développement
- Voies et moyens de l'aménagement du territoire
 - Politique de l'aménagement du territoire
 - Décentralisation et déconcentration
 - Problématique de la décentralisation
 - Approche de solutions
 - Approche d'aménagement du territoire et de formulation de programme de développement dans le cadre de la décentralisation
 - Cartographie

- Problématique de l'aménagement du territoire au Mali

- Contexte national
- Diagnostic des problèmes de l'aménagement du territoire aux plans national et régional ;
- Approche de solutions
- Schéma National d'Aménagement du Territoire (SNAT), Schémas Régionaux d'Aménagement et du Développement (SRAD), Schémas d'Aménagement et de Développement des Cercles (SADC) et Schémas d'Aménagement et de Développement des Communes (SADCO).

LES THEMES CONNEXES D'ACCOMPAGNEMENT

Module 31 : Management des organisations

Objectif pédagogique : Permettre aux participants d'acquérir des aptitudes nécessaires pour gérer efficacement les ressources humaines, financières et matérielles d'une organisation donnée.

Public-cible : Responsables au sein des structures de planification et de gestion du développement (Directeurs, conseillers, chefs de division, chefs de section...)

Nature de la formation : Mise à niveau/ Perfectionnement

Mode de formation : Séminaire-atelier avec jeu de rôles

Nombre de séminaires-ateliers : 3 à raison d'un par an

Nombre de participants : 40 par séminaire-atelier

Durée : 5 jours

Lieux : Bamako, Ségou, Gao

Contenu : Les sujets ci-après seront développés :

- Introduction au management ;
- Etre chef ;
- Savoir planifier ;
- Savoir prendre des décisions ;
- Faire bon usage de son temps ;
- La gestion des conflits ;
- Le contrôle ;
- La comptabilité ;
- Le rôle de la communication dans le management ;
- La délégation ;
- La gestion des projets.

Module 32 : Informatique appliquée et internet

Note : Les besoins identifiés en informatique sont nombreux et varient (logiciels) suivant les secteurs. Pour cela, les sessions de formation en informatique seront organisées en regroupant des cadres selon les logiciels. Les logiciels pour lesquels les formations sont le plus sollicitées sont : Word, Excel, Access. En plus de ces logiciels de base des formations sont demandées pour des logiciels plus spécialisés tels que :

- Oracle pour la gestion commerciale
- CS-DRMS pour la gestion de la dette
- Power point

La formation en informatique sera basée sur le principe de l'informatique appliquée aux fonctions. Toutefois on retiendra aussi les besoins pour l'initiation en informatique pour les débutants ; ainsi on distinguera :

- Initiation en informatique
- l'informatique appliquée à la gestion des politiques sectorielles ;
- l'informatique appliquée à la gestion macro-économique ;
- l'informatique appliquée à la gestion financière et comptable
- l'informatique appliquée à la programmation et au suivi-évaluation des investissements publics ;
- l'informatique appliquée à la gestion de la dette publique (CS-DMRS) ;
- l'informatique appliquée à la gestion commerciale (ORACLE) ;
- l'informatique appliquée à la modélisation ;
- Etc...

Fort de ce qui précède, on envisagera deux sessions par an pour chacun des domaines sus-évoqués.

Objectifs pédagogiques :

- Initier et familiariser les participants à l'emploi de l'outil informatique, en leur démontrant à partir de cas pratiques qui s'appuient sur leur vécu quotidien, l'avantage à associer l'ordinateur à la réalisation de leurs travaux.. Les exemples doivent s'inspirer des fonctions dont les auditeurs ont la charge ;
- Amener les participants à faire des exercices de traitement et d'exploitation de textes ; leur faire voir de façon succincte les multiples facettes et avantages que procure le micro-ordinateur en matière de traitement de documents, de publipostage, de PAO, etc...
- Initier et /ou former les auditeurs à l'exploitation des informations et données statistiques sur l'outil informatique. A partir d'exemples concrets inspirés de leurs activités professionnelles , amener les auditeurs à faire des simulations et des
- projections sur les logiciels appropriés ; opérer des simulations sur le modèle macro-économique ;
- Former les participants à la conception, la création et la gestion de base de données relationnelles à partir d'un logiciel de référence facile à utiliser et à manipuler ;

- Aider les participants à partir d'études de cas, à poser de façon claire et nette les problèmes qu'ils veulent soumettre à l'ordinateur.

Public-cible : Cadres des différentes structures centrales et déconcentrées de planification et de gestion du développement ainsi que des Hauts Commissariats.

Nature de la formation : Mise à niveau/ Perfectionnement

Mode de formation : Séminaire-atelier

Nombre de séminaires-ateliers : 6 à raison de deux par an

Nombre de participants : 40 par séminaire-atelier

Durée : 10 jours par session de formation

Lieux : Bamako, Ségou, Gao

Contenu :

Le contenu sera modulé compte tenu des centres d'intérêt des bénéficiaires. Mais fondamentalement, la formation sera axée sur les aspects suivants :

- Initiation aux concepts de base : définir des notions fondamentales entre le hardware, le software, le MS-DOS, le windows, le virus informatique, les autoroutes de l'information (internet), les enjeux du multi-média ;
- Formation au windword 6.0 : notions essentielles/ avancées et éléments de base ;
- Formation au tableur : Excel 5.0 : notions essentielles/ avancées appuyées par des exemples et cas d'études pratiques ;
- Formation à un système de gestion de base de donnée : access : notions de base , notions avancées appuyées par des exemples de création de base de données.
- Internet : l'internet démystifié , Internet dans les structures, Information et désinformation sur l'internet.

Module 33 : Anglais économique

Note introductive : Préparer, présenter, soutenir et négocier efficacement des projets ou programmes de développement avec les partenaires de développement suppose de nos jours, la connaissance parfaite non seulement des domaines de négociation, mais aussi des outils nécessaires pour la conduire.

L' un de ces outils est sans nul doute l'anglais. En effet le monde scientifique et économique contemporain est caractérisé par la prolifération des documents en anglais. Au cours des réunions ou conférences internationales, c'est la langue anglaise qui est fréquemment utilisée. Le Mali qui s'est engagé dans de profondes réformes institutionnelles, politiques et économiques, a besoin de s'ouvrir davantage sur le monde extérieur et, par conséquent, doit disposer de compétences qui maîtrisent la langue anglaise pour mieux conduire les négociations avec ses partenaires en développement.

La connaissance de l'anglais économique devient donc une nécessité pour les administrations économiques et financières impliquées dans les activités de négociation, de coordination de l'aide et d'organisation des tables rondes.

Objectifs pédagogiques :

Aider les participants à connaître les notions de base de l'anglais courante et à se familiariser avec l'anglais économique.

Public-cible : Cadres de la DCI, de la DNB, de la DNTCP, de la DNP, de la DGDP, de la DNCC impliqués dans le processus des tables rondes, des négociations de la gestion de la dette publique et dans les questions d'intégration, du commerce international...

Nature de la formation : Mise à niveau/ Perfectionnement

Mode de formation : Cours avec des jeux de rôle

Nombre de séminaires-ateliers : 3 à raison d'un par an

Nombre de participants : 30 par cours

Durée : 6 mois

Lieu : Bamako

Contenu : (PM)

Module 34 : Culture et style administratifs

Culture administrative

Note introductive Parmi les multiples réformes dans lesquelles les pays africains, notamment le Mali, se sont engagés au cours de ces dernières années, la réforme administrative occupe une place non négligeable. Ceci est dû naturellement aux difficultés énormes que les autorités administratives ont à gérer le legs colonial d'un système administratif sclérosé caractérisé par sa complexité et sa lourdeur.

Aujourd'hui, dans le nouveau contexte d'une approche participative du développement où le rôle de l'Etat doit être redimensionné, il s'avère nécessaire que ses structures de fonctionnement, ses méthodes de travail soient revues et adaptées aux nouvelles données de l'environnement économique. De nouvelles techniques de management doivent être mises en œuvre au sein de l'administration publique afin de mobiliser mieux l'intelligence et la créativité des personnels dans un souci de transformer l'administration actuelle surannée en une véritable administration de développement. La réalisation de ce projet passe nécessairement par les hommes qui l'animent et qui doivent être formés à cet effet pour mieux la connaître et participer efficacement à son changement.

Connaître l'administration, ses missions, son fonctionnement est donc une nécessité vitale pour les agents de la Fonction publique. En effet, l'administration est comme un organisme vivant qui a ses propres règles de fonctionnement que ceux qui sont appelés à y travailler doivent connaître. C'est donc un droit pour les agents de la Fonction publique d'être informés sur le dispositif réglementaire dont ils dépendent et il est du ressort de l'employeur de s'acquitter de son devoir d'information.

L'avantage qu'on peut tirer de cette action d'information est incommensurable aussi bien pour les agents que pour l'administration. Elle garantit une évolution normale des agents dans l'administration et assure à cette dernière les moyens de sa réforme donc de sa modernisation.

Moderniser l'administration ne signifie pas seulement la rénovation des institutions, des structures, des méthodes, l'actualisation des textes pour leur adaptation aux réalités de l'heure, mais aussi et surtout disposer d'hommes qui, en plus de la maîtrise de leurs domaines de compétences techniques, possèdent une bonne connaissance de l'administration, notamment du statut général des fonctionnaires qui les informe sur leurs droits et obligations. Ceci contribue énormément à se prévenir contre les éventuels conflits qui pourraient naître du fait de la méconnaissance des textes de l'administration. La plupart des agents tombent sous le coup des sanctions administratives compte tenu de leur ignorance des textes qui les régissent. Ceci constitue souvent des sources de leurs frustration et démotivation.

Pour remédier à cet état de choses lamentable, il convient de rompre avec le système de la non information pour asseoir une nouvelle approche qui consiste à instaurer au sein de la Fonction publique **la culture administrative** en offrant l'opportunité à ceux qui y travaillent déjà à mieux connaître l'administration en mettant à leur disposition les textes essentiels et en organisant des sessions d'explication à leur intention. Pour ceux qui font leur nouvelle entrée dans la Fonction publique, il leur faut une formation systématique sur la culture administrative dès leur prise de fonction.

Contenu : Le contenu de la formation se présente comme suit :

- L'administration : définition et missions ;
- Le personnel de l'administration : composition et gestion ;
- Le statut général des fonctionnaires : droits et obligations ;
- La notion de hiérarchie administrative ;
- Relation agent de l'administration et public ;
- Les problèmes actuels de la fonction publique et les perspectives : vers une fonction publique moderne.
- La caisse de retraite et l'Institut National de Prévoyance Sociale (INPS).

Objectifs pédagogiques : Amener les participants à connaître les textes fondamentaux qui régissent la fonction publique et à prendre conscience de l'environnement administratif dans lequel ils travaillent.

Le style administratif

Note introductive : De nos jours la rédaction administrative occupe une grande partie des activités des fonctionnaires alors que nombreux d'entre eux ignorent l'existence d'un style rédactionnel propre à la fonction publique que cette dernière utilise pour communiquer avec son environnement.

Ceci est d'autant plus vrai si on sait que de jeunes administrateurs rencontrent d'énormes difficultés au début de leur carrière en matière de rédaction administrative. En effet ce n'est pas tous ceux qui sont admis dans la Fonction Publique qui ont eu l'opportunité d'apprendre à faire des correspondances administrative lorsqu'ils étaient sur les bancs de l'école. C'est pourquoi une formation sur le style administratif aura le mérite de fournir aux bénéficiaires les techniques d'un bonne rédaction administrative.

Contenu : Le contenu de la formation se présente comme suit :

- La rédaction administrative :
 - Les caractéristiques du style administratif ;
 - Le vocabulaire administratif,
 - La phrase administrative ;
- Les documents administratifs :
 - Les caractères communs ;
 - La lettre ;
 - Les documents d'information externe autre que la lettre ;
 - Les documents d'information interne :
 - Le procès-verbal ;
 - Le compte rendu ;
 - La note ;
 - Le rapport ;
 - L'ordre de mission ;
 - La note de service ;
 - La circulaire ;
 - L'instruction.

Objectif pédagogique : Initier les participants aux techniques de la rédaction administrative.

Public-cible : Cadres des structures centrales et déconcentrées et décentralisées de planification et de gestion du développement ainsi que des Hauts Commissariats.

Nature de la formation : Mise à niveau

Mode de formation : Exposé suivi de questions réponses

Nombre de séminaires-ateliers : 6 à raison de deux par an

Nombre de participants : 40

Durée : 3 jours

Lieux : Bamako, Mopti , Gao ,Kidal, Sikasso, Kayes

Module 35 : Secrétariat, bureautique

Le métier de secrétaire est devenu aujourd'hui une fonction cardinale au sein des organisations car le secrétaire constitue la mémoire institutionnelle de l'organisation ; il organise le travail du directeur, il est le miroir de l'organisation étant la première personne par qui on passe pour rentrer en contact avec elle. Etant le point de jonction entre l'organisation et son environnement externe et interne, il est nécessaire que le secrétaire renforce ses capacités en techniques de gestion du secrétariat qui évoluent très rapidement ces derniers temps avec l'apparition de l'informatique et les multiples possibilités qu'elle offre pour rationaliser le travail du secrétaire.

Objectifs pédagogiques : Amener les participants à être au courant et à se familiariser avec les nouvelles techniques de gestion du secrétariat , notamment dans les domaines :

- des techniques de communication téléphonique et de l'accueil ;
- de la gestion du courrier départ et arrivée ;
- du classement des dossiers et documents ;
- de l'organisation du poste de travail ;
- de l'informatique appliquée au travail du secrétaire ;
- de l'amélioration du comportement du secrétaire en position de relations publiques.

Public-cible : Secrétaires des structures centrales et déconcentrées et décentralisées de planification et de gestion du développement.

Nature de la formation : Perfectionnement

Mode de formation : Exposés, ateliers ,études de cas

Nombre de sessions : 3 à raison d'une par an

Nombre de participants : 40 en moyenne

Durée : 10 jours

Lieux : Bamako, Mopti , Gao

Contenu : Le contenu de la formation se présente comme suit :

- Bureautique et informatique : notions générales ;
- L'utilisation de l'informatique dans le travail de secrétaire : rappel de MS-DOS et manipulation de l'ordinateur ; tableur (excel), traitement de texte : word ;
- La secrétaire de direction : rôle, fonctions et obligations ;
- La communication écrite au sein d'une organisation : rapport, procès verbal, compte rendu...
- Les techniques d'accueil ;
- La gestion du temps : personnel et du supérieur ;
- Techniques d'archivage et de classement ;
- Les secrétaires de direction et leurs patrons : gestion de la communication téléphonique, les rapports hiérarchique et fonctionnel, la gestion des stress du patron... ;
- Les relations interpersonnelles et gestion d'un groupe- gestion des conflits .

3.3.2. FORMATIONS A L'ETRANGER

Trois types de formation sont à considérer:

- Formation de longue durée pour spécialisation (une année académique) ;
- Formation de moyenne durée pour perfectionnement (de 1 à 3 mois) ;
- Formation de courte durée pour mise à niveau ou perfectionnement (de moins d'une semaine à 1 mois).

3.3.2.1. Formation de longue durée (une année académique)

Objectif :

Contribuer à mettre en place un vivier de compétences techniques hautement qualifiées dans des domaines cruciaux de planification et de gestion du développement à travers la spécialisation dans de grandes écoles, instituts ou universités à l'étranger de :

- 3 cadres en prospective et planification stratégique;
- 3 cadres en gestion de l'économie nationale ;
- 5 cadres gestion des politiques sectorielles ;
- 3 cadres en gestion financière et comptable;
- 3 cadres en planification décentralisée et en aménagement du territoire ;
- 3 cadres en statistique ;
- 2 cadres en planification des ressources humaines.

Bénéficiaires : ils proviendront des structures centrales et déconcentrées de planification et de gestion du développement et répondront à des critères de choix.

Critères de choix : De prime abord, les activités professionnelles des bénéficiaires potentiels candidats à la bourse de formation longue durée doivent être liées à l'un des domaines sus-mentionnés.

En outre, ils doivent remplir les conditions suivantes :

- être de nationalité malienne ;
- être titulaire d'un diplôme universitaire (BAC+4) en économie ou disciplines connexes en relation avec les domaines de formation ci-dessous énumérés ;
- Avoir une expérience professionnelle d'au moins deux ans ;
- Avoir moins de 45 ans ;
- Etre proposé par une autorité compétente de l'Administration ou du secteur privé (Ministre, PDG, DG...) ;
- Etre en bonne santé ;
- Avoir fourni un dossier de candidature complet ;

Dossier de candidature : Il doit comporter les pièces suivantes :

- Une copie légalisée de l'acte de naissance ;
- Une copie légalisée de certificat de nationalité ;
- Un certificat médical délivré par un médecin agréé ;
- Copie légalisée du ou des diplômes universitaires ;
- Une attestation de service ;
- Une lettre de motivation de la part du candidat ;
- Trois lettres de recommandation ;

Annonce de la disponibilité des bourses : Elle sera faite par lettre aux structures des administrations économiques et financières directement concernées.

Choix des candidats : Il se fera par un Comité de sélection composé :

- d'un représentant du Ministère de l'Economie et des Finances ;
- d'un représentant du PNUD et/ou d'un représentant d'un partenaire impliqué dans le financement de la formation ;
- du PRECAGED ;

NB. Le Comité de sélection peut s'adjoindre toute autre personne-ressource au besoin

Le choix des candidats se fera sur analyse des dossiers. Tout candidat qui ne répondra pas aux critères de choix et/ou le dossier de candidature n'est pas complet ne sera pas retenu

Choix des institutions de formation :

Le choix des institutions de formation qui seront impliquées dans la réalisation de ce programme de formation doit répondre à certaines préoccupations de l'Etat malien : d'abord, tenir compte de l'objectif de disposer de cadres hautement compétents donc ayant reçu une excellente formation ; ensuite les domaines de formation retenus dans le plan de formation constituent un second élément déterminant : il s'agit particulièrement de s'assurer que l'institution pressentie a les moyens humains et logistiques adéquats pour accomplir efficacement sa mission pédagogique ; et enfin une préférence sera accordée aux institutions de la sous-région africaine qui auraient rempli la seconde condition ci-dessous mentionnée.

Eu égard à ce qui précède, certaines institutions ont été pressenties pour accueillir les stagiaires. Toutefois une mission auprès de ces institutions pour évaluer leur capacité et traiter des questions administratives et contractuelles s'avèrera indispensable. Ces institutions figurent dans le tableau ci-dessous avec les domaines de formation correspondants :

Domaines de formation	Institutions de formation	Adresse
Prospective et planification stratégique	CNAM (LIPS)	292, rue Saint Martin 75141 Paris Cedex 03 Fax : (1)402-72-007
Politique économique et gestion de l'économie nationale	Institut Africain de Développement Economique et de Planification (IDEP)	IDEP-NU, BP 3186, Dakar (SENEGAL) Tel.: (221) 823-10-20 Fax : (221) 822-29-64 E-mail : idep@sonatel.senet.net
Développement et analyse de projets	Centre d'Etudes et de Recherches sur le Développement International (CERDI)	65 Boulevard François Mitterrand 63000 Clermont Ferrand- (FRANCE) Tel. : 33 4 73 12 00 Fax : 33 4 73 43 12 28 E-mail : cerdi@u-clermont.fr

Domaines de formation	Institutions de formation	Adresse
Gestion financière et comptable, management des organisations, fiscalité	Centre Africain de Management et de Perfectionnement des Cadres (CAMPC)	08 BP 878 Abidjan 08 (COTE- D'IVOIRE) Tel. : (225) 44 49 46/44 43 22 Fax : (225) 44 03 78 E-mail : campcab@Africaonline.co.ci
Planification décentralisée et aménagement du territoire	Institut Panafricain pour le Développement (IPD)	BP 1556 Ouagadougou (BURKINA FASO)
Statistique	Ecole Nationale de la Statistique et de l'Economie Appliquée	Abidjan (à compléter)

3.3.2.2. FORMATION DE MOYENNE DUREE (DE 1 A 3 MOIS)

Objectif :

Contribuer au perfectionnement de 15 cadres des structures de planification et de gestion du développement en les envoyant s'inspirer des expériences réussies ailleurs dans les domaines suivants :

- 3 cadres pour la Prospective et la planification stratégique ;
- 3 cadres pour la Politique économique et la gestion de l'économie nationale ;
- 3 cadres pour le Développement et l'analyse de projets ;
- 3 cadres pour la Gestion financière et comptable ;
- 3 cadres pour Gestion des politiques et les programmes sectoriels ;
- 3 cadres pour la Planification décentralisée et l'aménagement du territoire ;
- 2 cadres pour la Planification des ressources humaines.

Critères de choix :

Les bénéficiaires de ce type de formation doivent répondre aux conditions ci-dessous :

- être de nationalité malienne ;
- être titulaire d'un diplôme universitaire en économie ou occuper un poste où le postulant a exercé des fonctions en rapport avec les domaines sus-mentionnés ou liées à la planification et/ou à la gestion du développement ;
- avoir une expérience professionnelle d'au moins 2 ans ;
- être proposé par l'autorité compétente ;
- être en bonne santé ;
- fournir un dossier complet de candidature.

Dossier de candidature :

- Une copie légalisée de certificat de nationalité malienne ;
- Un certificat médical délivré par un médecin agréé ;
- Copie légalisée du ou des diplômes ;
- Une attestation de service.

Choix des candidats : Le choix des candidats se fera sur analyse des dossiers au niveau du PRECAGED

Institutions d'accueil : Elles sont indiquées par les responsables des structures de tutelle du bénéficiaire.

3.3.2.3. FORMATION DE COURTE DUREE (MOINS D'UNE SEMAINE A 1 MOIS)

Objectif :

Offrir l'opportunité à 30 cadres des structures de planification et de gestion du développement à participer à des séminaires ou à des voyages d'études qui leurs permettront d'échanger leurs expériences avec celles de leurs homologues d'autres pays.

Nature et conditions d'accès à ce type de formation :

Il s'agit de crédits de formation qui sont réservés pour répondre aux besoins ponctuels (mais cadrant avec les objectifs du renforcement des capacités de gestion du développement) de participation à des séminaires ou voyages d'études. Les bénéficiaires sont désignés par l'autorité suprême de leur Département de tutelle. Le PRECAGED se réserve le droit de rejeter toute requête ne cadrant pas avec ces objectifs. Par ailleurs les 30 possibilités sont réparties à raison de 10 par an.

3.4. COMPOSANTE IV

FORMATION DES MEMBRES DES COLLECTIVITES DECENTRALISEES ET DE LA SOCIETE CIVILE

3.4.1. Formations collectives sur place

Objectif général :

Développer la capacité des membres des collectivités décentralisées et de la société civile en matière de planification et de gestion du développement en vue de leur permettre de participer efficacement aux réformes entreprises par l'Etat, notamment dans le domaine économique.

3.4.2. Approche pédagogique:

Le bilan-diagnostic des ressources humaines des collectivités territoriales a révélé une hétérogénéité dans les niveaux de formation et de connaissance des membres de ces entités : on y trouve des titulaires de diplômes universitaires, d'études fondamentales, d'analphabètes.... Notons que c'est la même situation qui prévaut au niveau de la plupart des associations de la société civile.

Cette situation demande la conception et la mise en place d'une méthode pédagogique particulière.

Après concertation avec la plupart des responsables des collectivités territoriales régionales qui partagent la même appréhension, il apparaît que **la Méthode de Formation par le Cercle d'Etudes (MEFOCE)** permettra de véhiculer les connaissances nécessaires jusqu'au niveau des analphabètes.

Le cercle d'études est un groupe de personnes qui ont accepté volontairement de se mettre ensemble en vue d'oeuvrer à la recherche des solutions à leurs problèmes communs.

Selon ses principes, un cercle d'études se propose de faire fonctionner les processus d'apprentissage sur la base du comportement humain habituel. Il est par conséquent composé d'«amis» qui, dans une atmosphère de démocratie et de respect mutuel, apprennent en échangeant des opinions et des connaissances ; leur curiosité et leurs besoins les incitent à acquérir des connaissances plus étendues.

La Méthode de Formation par le Cercle d'Etudes (MEFOCE) a été conçue pour servir de guide à tous ceux qui se soucient à un partage d'expérience avec les autres. Elle constitue aussi une source précieuse d'informations et d'idées à l'intention des personnes engagées dans la formation des adultes.

Il a été démontré que la MEFOCE est une méthode de formation de masse moins coûteuse, plus rapide et plus efficace pour obtenir des résultats. Elle a été reconnue comme l'un des moyens d'éducation pour adultes les plus à jour, apte à atteindre un grand nombre de bénéficiaires de la formation avec les meilleures possibilités de créer un cadre où les gens peuvent devenir ensemble des membres actifs d'une communauté démocratique.

Ces objectifs sont :

- Améliorer les connaissances des membres et leurs capacités à questionner les faits et les sujets les concernant ;
- Encourager les participants à avoir des opinions et un jugement indépendants et à partager l'expérience des autres dans un esprit de respect et de tolérance envers ceux qui ont une opinion différente ;
- Développer un sentiment de solidarité, de communion sociale et le respect des valeurs démocratiques ;
- Eduquer et informer pour promouvoir les tâches et la participation au sein des organisations et dans la société .

Ainsi, dans l'esprit de la MEFOCE, dans un premier temps, une équipe de formateurs composés des membres des collectivités décentralisées qui ont des niveaux de formation et de connaissance consistants sera constituée.

Ensuite, les membres de l'équipe seront formés aux techniques de formation de la MEFOCE sur la base des documents préalablement élaborés par des spécialistes.

La particularité de ces documents didactiques est leur simplicité. Ils devront être élaborés dans un langage simple, facilement assimilable. Ils devront être également de formats et de volumes appropriés pour faciliter leur utilisation.

Ces documents seront d'abord élaborés et testés en français par le biais de la formation des formateurs-membres des collectivités décentralisées. Par la suite ils seront traduits dans les langues locales.

Munis des techniques andragogiques et de ces documents didactiques, les formateurs-membres des Collectivités procéderont soit en français soit en langues vernaculaires à la formation des autres membres des collectivités, regroupés en petits groupes-Cercle d'études (surtout les analphabètes) sous forme de causerie.

Dans le souci de la démocratisation de la formation des populations qui ont aussi le droit de comprendre les rouages de l'économie, on pourra utiliser ces documents pour faire des formations radiodiffusées et télédiffusées.

Les thèmes des modules à préparer se présentent comme suit :

1. Initiation aux notions élémentaires d'économie politique ;
2. Techniques d'élaboration des projets ;
3. La gestion d'un projet ;
4. Les notions de base pour l'élaboration des schémas régionaux d'aménagement du territoire et des schémas d'aménagement et de développement des cercles et communes ;
5. Techniques d'élaboration des plans ou programmes de développement régional, local et communal ;
6. Initiation à la comptabilité générale ;
7. Initiation à l'élaboration et à la gestion de budget ;
8. Management des organisations régionales locales et communales ;
9. Informatique et internet ;

3.4.3. Présentation des modules

Module 1 : Initiation aux notions élémentaires d'économie politique

Objectif pédagogique :

Amener les bénéficiaires de la formation à se familiariser avec les mots-clés et les concepts de base en économie politique afin de leur permettre de comprendre les mécanismes de l'économie dans le nouveau contexte de développement basée sur l'approche participative.

Public-cible : Membres des assemblées régionales, cadres des mairies du District de Bamako, des conseils de cercles , du conseil du District de Bamako, des conseils communaux et d'associations diverses.

Nature de la formation : Mise à niveau

Modes de formation : séminaire/cercle d'études

Nombre de séminaires : 3

Durée : 5 jours

Lieux : Bamako, Mopti, Kidal

Nombre de cercles d'études : à déterminer

Lieux : à déterminer (ils seront organisés aux niveaux des régions, cercles et communes)

Contenu :

- Définition des concepts et mots-clés dans les domaines suivants :
 - o L'organisation administrative et territoriale du Mali ;
 - o L'économie nationale : structure et fonctionnement ;
 - o La gestion macro-économique
 - o Les problèmes courants de l'économie internationale ;
- Introduction à l'économie politique :
 - o Les notions essentielles de la micro-économie ;
 - o Les notions essentielles de la macro-économie ;
- Les principales caractéristiques de l'économie malienne :
 - o L'essentiel sur l'économie malienne ;
 - o Les PAS, le DCPE, la SNLP, le CSLP, l'ENP 2025 ...
- La monnaie et la dévaluation monétaire : le cas du FCFA
 - o La monnaie ;
 - o La dévaluation ;
- Le processus de planification et de programmation des actions de développement :
 - o La planification ;
 - o La programmation des actions de développement
 - o Illustration
- Elaboration du budget de l'Etat et du Programme d'investissement public :
 - o Le budget de l'Etat ;
 - o Le Programme d'Investissement Public.

Module 2 : Techniques d'élaboration des projets

Objectif pédagogique : Amener les bénéficiaires de la formation à comprendre le processus d'élaboration des projets et à se familiariser avec les techniques de gestion des projets.

Public-cible : Membres des assemblées régionales, du conseil du District de Bamako, des conseils de cercles, des conseils communaux et d'associations diverses.

Nature de la formation : Mise à niveau

Modes de formation : séminaire- atelier avec des études de cas pratique /cercle d'études

Nombre de séminaires -ateliers : 3

Durée : 5 jours

Lieux : Bamako, Mopti, Kidal

Nombre de cercles d'études : à déterminer

Lieux : à déterminer (ils seront organisés aux niveaux des régions, cercles et communes)

Contenu :

- Les concepts de base :
 - o Le plan ;
 - o La programmation ;
 - o Le projet ;
 - o La population (bénéficiaire) ;
- Les phases et étapes d'un projet :
 - o La phase de pré-investissement :
 - Etape de pré-sélection d'un projet ;
 - Etape de sélection et études de faisabilité technique
 - o La phase d'investissement d'un projet :
 - Etape d'investissement ;
 - Etape d'exécution
 - o La phase d'exploitation d'un projet :
 - Les étapes d'exploitation ;
 - Etape de suivi-évaluation ;
- La présentation du document de projet :
 - o La présentation statique du document de projet : l'instrument d'information ;
 - o La présentation dynamique du document de projet : la méthode du cadre logique.

Module 3 : La gestion des projets

Objectif pédagogique : Amener les participants à connaître les techniques de gestion d'un projet et à être capable à les utiliser pour la bonne exécution des projets dont ils ont la charge.

Public-cible : Membres des assemblées régionales, du conseil du District de Bamako, des conseils de cercles, des conseils communaux et d'associations diverses.

Nature de la formation : Mise à niveau

Modes de formation : séminaire- atelier avec des études de cas pratique /cercle d'études

Nombre de séminaires -ateliers : 3

Durée : 5 jours

Lieux : Ségou, Kayes, Tombouctou

Nombre de cercles d'études : à déterminer

Lieux : à déterminer (ils seront organisés aux niveaux des régions, cercles et communes)

Contenu :

- Développer des objectifs mesurables pour l'exécution d'un projet :
 - o Définir les secteurs clés des performances en gestion de projets ;
 - o Fixer des normes de performances ;
- Se préparer à exécuter un projet : développer un plan de gestion pour votre projet personnel ;
- Se préparer à l'action : dresser la liste des actions à mener et les classer par ordre prioritaire ;
- Assurer l'engagement dans l' action :
 - o Finaliser le plan de travail d'un projet ;
 - o Etablir un accord sur les plans de travail individuels ;
 - o Préparer un plan d'action personnel
- Suivi et évaluation :
 - o Présenter les avantages du suivi et de l'évaluation ;
 - o Préparer le plan de suivi d'un projet ;
- Penser application : Préparer un plan d'application pour améliorer la gestion de projets ;
- Présenter un exposé ; Présenter un exposé sur la gestion de projets.

Module 4 : Notions de base sur l'élaboration des schémas régionaux d'aménagement du territoire et des schémas d'aménagement et de développement des cercles et communes ;

Objectif pédagogique : Amener les participants à comprendre ce que sont les schémas d'aménagement du territoire et les schémas d'aménagement des cercles et des communes.

Public-cible : Membres des assemblées régionales, du conseil du District de Bamako, des conseils de cercles , des conseils communaux et d'associations diverses.

Nature de la formation : Mise à niveau

Modes de formation : séminaire- atelier avec des études de cas pratique /cercle d'études

Nombre de séminaires -ateliers : 3

Durée : 5 jours

Lieux : Kidal, Kayes, Sikasso,

Nombre de cercles d'études : à déterminer

Lieux : à déterminer (ils seront organisés aux niveaux des régions, cercles et communes)

Contenu :

- Définition des concepts de base en aménagement du territoire ;
- Bref aperçu sur l'objet d'étude de la discipline « aménagement du territoire » ;
- Présentation succincte du contenu des Schémas Régionaux d'Aménagement du Territoire et des schémas d'aménagement des cercles et des communes ;
- Rapport entre schémas d'aménagement, plans/ programme de développement régional local et communal.

Module 5 : Techniques d'élaboration des plans et programmes de développement régional, local et communal

Objectif pédagogique :

Présenter aux participants les procédures et techniques d'élaboration des plans et/ou programmes de développement aux niveaux d'une région, d'un cercle ou d'une commune en vue de leur permettre de participer très efficacement à la préparation de ces instruments de développement.

Public-cible : Membres des assemblées régionales, des conseils de cercles, des conseils communaux, les Conseillers aux Affaires Economiques et Financières des Hauts Commissaires, les Délégués du Gouvernement dans les cercles et les communes, les Directeurs Régionaux du Plan et de la Statistique et d'associations diverses.

Nature de la formation : Mise à niveau

Modes de formation : séminaire- atelier avec des études de cas pratique /cercle d'études

Nombre de séminaires -ateliers : 3

Durée : 5 jours

Lieux : Koulikoro, Ségou, Gao

Nombre de cercles d'études : à déterminer

Lieux : à déterminer (ils seront organisés aux niveaux des régions, cercles et communes)

Contenu : Le PRECAGED a accompagné la commune IV du district de Bamako dans l'élaboration d'un plan triennal de développement communal (2001-2003) et d'un programme d'action au titre de la première année 2001. Par ailleurs elle a lancé une série de travaux pour l'élaboration des schémas d'aménagement et de développement des cercles test et des communes test. Les leçons méthodologiques qui seront tirées de ces différents travaux serviront de base pour meubler ce module.

Module 6 : Initiation à la comptabilité générale

Objectif pédagogique : Fournir les enseignements nécessaires aux non comptables pour leur permettre de pouvoir lire, comprendre et analyser les principaux documents comptables (bilan, compte de résultat, annexe...) et leur rapport avec la gestion.

Public-cible : Membres des assemblées régionales, du conseil du District de Bamako, des conseils de cercles , des conseils communaux et d'associations diverses.

Nature de la formation : Mise à niveau

Mode de formation : Séminaire-atelier (Exercices pratiques)/ cercles d'études

Nombre de séminaire : 3 à raison d'un par an

Nombre de participants : 40 par séminaire-atelier

Durée : 5 jours

Lieu(x) : Kayes, Sikasso, Tombouctou

Nombre de cercles d'études : à déterminer

Lieux : à déterminer (ils seront organisés aux niveaux des régions, cercles et communes)

Contenu : Les points ci-après meubleront le module :

- Les objectifs de la comptabilité générale ;
- Le mécanisme général du système comptable- la partie double ;
- La photographie de la situation financière de l'entité juridique : le bilan ;
- La mesure et l'analyse de l'activité de l'organisation : le compte de résultat ;
- La collecte et la saisie des informations économiques et financières : systèmes et procédés comptables ;
- Le classement des informations- le plan-comptable.

Module 7 : Initiation à l'élaboration et à la gestion de budget

Objectif pédagogique : Amener les auditeurs à connaître les notions de base en matière d'élaboration et de gestion de budget en vue de les préparer à observer les règles d'une bonne gouvernance aux niveaux régional, locale et communal

Public-cible : Membres des assemblées régionales, du conseil du District de Bamako, des conseils de cercles , des conseils communaux et d'associations diverses.

Nature de la formation : Mise à niveau

Mode de formation : Séminaire-atelier (Exercices pratiques) / Cercles d'études

Nombre de séminaire : 3 à raison d'un par an

Nombre de participants : 40 par séminaire-atelier

Durée : 5 jours

Lieux : Kayes, Sikasso, Tombouctou

Nombre de cercles d'études : à déterminer

Lieux : à déterminer (ils seront organisés aux niveaux des régions, cercles et communes)

Contenu : Les points ci-après meubleront le module :

- La notion de budget ;
- Les principes budgétaires ;
- Les recettes et les dépenses ;
- La nomenclature budgétaire ;
- Les documents budgétaires ;
- Les acteurs du processus ;
- Les étapes du processus budgétaire ;
- Chronogramme des phases d'élaboration du projet de budget ;
- Les éléments sur lesquels porte le contrôle de légalité de l'Autorité de tutelle ;
- Les acteurs de l'exécution du budget et leur rôle ;
- Les principes fondamentaux de la comptabilité publique ;
- Les procédures d'exécution des recettes ;
- Les procédures d'exécution des dépenses ;
- Les régies
- La comptabilité matière

NB Les points ci-dessus mentionnés devront être éclatés et développés pour chacun des trois niveaux : régional, local et communal.

Module 8 : Management des organisations au niveau des collectivités décentralisées

Objectif pédagogique : Permettre aux participants d'acquérir des aptitudes nécessaires pour gérer efficacement les ressources humaines, financières et matérielles d'une organisation donnée.

Public-cible : Membres des assemblées régionales, du conseil du District de Bamako, des conseils de cercles, des conseils communaux et d'associations diverses.

Nature de la formation : Mise à niveau

Mode de formation : Séminaire-atelier avec jeu de rôles/ cercles d'études

Nombre de séminaires-ateliers : 3 à raison d'un par an

Nombre de participants : 40 par séminaire-atelier

Durée : 5 jours

Lieux : Bamako, Sikasso, Mopti

Nombre de cercles d'études : à déterminer

Lieux : à déterminer (ils seront organisés aux niveaux des régions, cercles et communes)

Contenu : Les sujets ci-après seront développés :

- Introduction au management ;
- Être chef ;
- Savoir planifier ;
- Savoir prendre des décisions ;

- Faire bon usage de son temps ;
- La gestion des conflits ;
- Le contrôle ;
- La comptabilité ;
- Le rôle de la communication dans le management ;
- La délégation ;
- La gestion des projets.

Module 9 : Informatique et internet

Objectifs pédagogiques :

- Initier et familiariser les participants à l'emploi de l'outil informatique, en leur démontrant à partir de cas pratiques qui s'appuient sur leur vécu quotidien, l'avantage à associer l'ordinateur à la réalisation de leurs travaux. Les exemples doivent s'inspirer des fonctions dont les auditeurs ont la charge ;
- Amener les participants à faire des exercices de traitement et d'exploitation de textes ; leur faire voir de façon succincte les multiples facettes et avantages que procure le micro-ordinateur en matière de traitement de documents, de publipostage, de PAO, etc...
- Initier et /ou former les auditeurs à l'exploitation des informations et données statistiques sur l'outil informatique. A partir d'exemples concrets inspirés de leurs activités professionnelles , amener les auditeurs à faire des simulations et des projections sur les logiciels appropriés ; opérer des simulations sur le modèle macro-économique ;
- Former les participants à la conception, la création et la gestion de base de données relationnelles à partir d'un logiciel de référence facile à utiliser et à manipuler ;
- Aider les participants à partir d'études de cas, à poser de façon claire et nette les problèmes qu'ils veulent soumettre à l'ordinateur.

Public-cible : Membres des assemblées régionales, du conseil du District de Bamako, des conseils de cercles , des conseils communaux et d'associations diverses.

Nature de la formation : Mise à niveau

Mode de formation : Séminaire-atelier (exercices pratiques)

Nombre de séminaires-ateliers : 6 à raison de deux par an

Nombre de participants : 30 par séminaire-atelier

Lieux : Bamako, Ségou, Gao

Durée : 10 jours par session de formation

Contenu : Le contenu sera modulé compte des centres d'intérêt des bénéficiaires. Mais fondamentalement, la formation sera axée sur les aspects suivants :

- Initiation aux concepts de base : définir des notions fondamentales entre le hardware, le software, le MS-DOS, le windows, le virus informatique, les autoroutes de l'information (internet), les enjeux du multi-média ;
- Formation au windword 6.0 : notions essentielles/ avancées et éléments de base ;
- Formation au tableur : Excel 5.0 : notions essentielles/ avancées appuyées par des exemples et cas d'études pratiques ;
- Formation à un système de gestion de base de donnée : access : notions de base , notions avancées appuyées par des exemples de création de base de données.
- Internet : l'internet démystifié , Internet dans les structures, Information et désinformation sur l'internet.

NB : La formation à l'informatique et à l'internet ne concernera que ceux qui ont un certain niveau de formation de base et ne fera pas objet de cercle d'études.

3.4.4. Formation à l'étranger

Objectif :

Offrir l'opportunité à 30 membres des collectivités décentralisées et de la société civile à participer à des séminaires ou à des voyages d'études qui leurs permettront d'échanger leurs expériences avec celles de leurs homologues d'autres pays.

Nature et conditions d'accès à ce type de formation :

Il s'agit de crédits de formation qui sont réservés pour répondre aux besoins ponctuels (mais cadrant avec les objectifs du PRECAGED) de participation à des séminaires ou voyages d'études. Les bénéficiaires sont désignés par l'autorité suprême de leur Département de tutelle.

Le PRECAGED peut initier ces voyages d'études et participations à des séminaires à l'étranger au cas où il a des informations relatives à des formations se situant dans le cadre de l'appui qu'il apporte aux collectivités décentralisées et à la société civile. Il se réserve le droit de rejeter toute requête ne cadrant pas avec ses objectifs. Par ailleurs les 30 possibilités sont réparties à raison de 10 par an.

IV. GESTION DU PLAN DE FORMATION

4.1. ORGANISATION INSTITUTIONNELLE

Pour la bonne marche de l'exécution du plan, il est nécessaire de respecter quelques règles procédurales. Il s'agit d'entrée de jeu de l'institutionnalisation du processus de formation qui permet de le rendre plus efficace, plus participatif et plus durable. En effet le PRECAGED est chargée de la mise en œuvre de la politique et de la stratégie de formation. La coordination technique des actions de formation incombe au Responsable de la formation. Aussi est-il nécessaire de créer un mécanisme à travers lequel il assumera ses tâches d'orientation, d'organisation, de supervision et de suivi-évaluation.

- Initiation aux concepts de base : définir des notions fondamentales entre le hardware, le software, le MS-DOS, le windows, le virus informatique, les autoroutes de l'information (internet), les enjeux du multi-média ;
- Formation au windword 6.0 : notions essentielles/ avancées et éléments de base ;
- Formation au tableur : Excel 5.0 : notions essentielles/ avancées appuyées par des exemples et cas d'études pratiques ;
- Formation à un système de gestion de base de donnée : access : notions de base , notions avancées appuyées par des exemples de création de base de données.
- Internet : l'internet démystifié , Internet dans les structures, Information et désinformation sur l'internet.

NB : La formation à l'informatique et à l'internet ne concernera que ceux qui ont un certain niveau de formation de base et ne fera pas objet de cercle d'études.

3.4.4. Formations à l'étranger

Objectif :

Offrir l'opportunité à 30 membres des collectivités décentralisées et de la société civile à participer à des séminaires ou à des voyages d'études qui leurs permettront d'échanger leurs expériences avec celles de leurs homologues d'autres pays.

Nature et conditions d'accès à ce type de formation :

Il s'agit de crédits de formation qui sont réservés pour répondre aux besoins ponctuels (mais cadrant avec les objectifs du PRECAGED) de participation à des séminaires ou voyages d'études. Les bénéficiaires sont désignés par l'autorité suprême de leur Département de tutelle.

Le PRECAGED peut initier ces voyages d'études et participations à des séminaires à l'étranger au cas où il a des informations relatives à des formations se situant dans le cadre de l'appui qu'il apporte aux collectivités décentralisées et à la société civile. Il se réserve le droit de rejeter toute requête ne cadrant pas avec ses objectifs. Par ailleurs les 30 possibilités sont réparties à raison de 10 par an.

IV. GESTION DU PLAN DE FORMATION

4.1. ORGANISATION INSTITUTIONNELLE

Pour la bonne marche de l'exécution du plan, il est nécessaire de respecter quelques règles procédurales. I s'agit d'entrée de jeu de l'institutionnalisation du processus de formation qui permet de le rendre plus efficace, plus participatif et plus durable. En effet le PRECAGED est chargée de la mise en œuvre de la politique et de la stratégie de formation. La coordination technique des actions de formation incombe au Responsable de la formation. Aussi est-il nécessaire de créer un mécanisme à travers lequel il assumera ses tâches d'orientation, d'organisation, de supervision et de suivi-évaluation.

Dans cette optique on distingue quatre instances suivantes :

- Le Comité d'orientation de la politique de la formation ;
- La Cellule de mise en œuvre de la politique de la formation et de gestion du Plan de formation ;
- Les Points Focaux;
- Le Noyau des formateurs.

Le Comité d'orientation de la politique de la formation a pour mission d'impulser la politique à suivre en matière de formation ; à cet effet il fixe les objectifs généraux pour la formation et détermine les priorités . Le plan de formation ainsi que les programmes semestriels de formation lui sont soumis pour étude et approbation. Les rapports d'exécution des actions de formation lui sont également présentés périodiquement.

Pour éviter la multiplication des organes, le Comité de pilotage du PRECAGED est en même temps le Comité d'orientation de la politique de la formation. Ce comité comprend les représentants des structures bénéficiaires et des partenaires intervenant dans le financement du programme.

La Cellule de mise en œuvre de la politique de la formation et de gestion du Plan de formation s'assimile à la Cellule d'Appui à la Gestion du PRECAGED (CAGP). Elle a pour mission d'organiser la mise en œuvre du plan de formation en se basant sur les orientations politiques. A cet effet, elle établit les programmes semestriels de formation, prend les dispositions techniques et procédurales pour sa réalisation, gère la base de données des formateurs, analyse les dossiers de candidatures ou de requête de formation, porte ses avis sur des opérateurs des actions de formation ou des prestataires ; elle élabore les actes des différents séminaires ou ateliers réalisés, analyse les projets de manuels didactiques avant leur édition, entretient des rapports avec des institutions de formation et avec des bailleurs de fonds, fait le suivi et l'évaluation des actions de formation, établit des rapports sur les actions de formation réalisées qu'il présente devant le Comité d'orientation. Elle est appelée à travailler de concert avec les points focaux dont elle la charge d'apporter des appuis méthodologiques à travers la formation...

Comme on le voit, la mise en œuvre de la politique de formation et la gestion du Plan de formation suppose la réalisation d'un important volume de travaux de supervision, de conception, de gestion documentaire et de secrétariat qui vont grever la charge de travail de la cellule. C'est pourquoi, elle devra bénéficier d'appui : il s'agira d'un assistant en formation et d'un secrétaire.

Les Points Focaux ont pour mission de veiller à la bonne exécution des actions de formation dans leur structure respective et leurs régions respectives pour les DRPS. Par leur biais, le Comité de mise en œuvre de la politique de la formation prend la température de l'évolution des formations au niveau desdites structures et s'enquiert des préoccupations locales et spécifiques en vue des réajustements éventuels. Ils sont les inter-faces du Responsable de la formation au niveau de leur structure respective. Dans cette optique le PRECAGED devra prendre des dispositions pour leur formation en vue de leur permettre de jouer convenablement le rôle d'inter-face. Dans le souci d'échange d'expériences ou d'avis sur certains documents, le PRECAGED pourra les rassembler.

Le Noyau des formateurs a pour mission l'exécution des actions de formation. Véritable bras opérationnel du PRECAGED, il est constitué de structures publiques et privées ou de personnes-ressources sélectionnées par le Comité de mise en œuvre de la politique de la formation. Les institutions membres du Noyau seront choisis en fonction de leurs

compétences, expériences, capacités et intérêts pour le renforcement des capacités de gestion du développement. Un fichier de gestion du Noyau des formateurs sera mis en place.

4.2. DISPOSITIF MATERIEL POUR LA FORMATION

La mise en œuvre efficace du plan de formation requiert outre les hommes et les finances, des équipements appropriés. Le PRECAGED devra se doter de ces équipements qui se présentent comme suit :

- Un rétro projecteur connectable à l'ordinateur ;
- Un micro-ordinateur portable ;
- Un rétroprojecteur simple ;
- Un écran ;
- Un poste téléviseur ;
- Un magnétoscope ;
- Une caméra ;
- Un magnétophone ;
- Des cassettes audio et vidéo ;
- Des blocs notes géants (Paper board) ;

En outre, il doit disposer d'une salle de formation pour les préparations , les simulations ...

4.3. LE SUIVI ET L' EVALUATION

Le plan de formation doit faire l'objet d'un suivi et d'une évaluation systématiques. Alors que le suivi se fait principalement pendant et après la formation pour garder le contact aussi bien avec les structures d'émanation des participants ainsi qu'avec ces derniers en vue de s'assurer de l'usage qu'on fait de la formation reçue, du sort des formés après la formation, l'évaluation quant à elle, se fait avant, pendant, au terme et après la formation.

Pour assurer un suivi régulier des bénéficiaires de la formation, on mettra en place un fichier comportant outre les identités des formés, leurs adresses et leur itinéraire professionnelle. Pour conférer un caractère dynamique au suivi, des rencontres d'anciens bénéficiaires des formations organisées dans le cadre de tel ou tel projet, ou financées par tel ou tel partenaire en développement pourront être initiées. On pourra également inviter des anciens bénéficiaires de formation à animer des sessions de formation.

L'évaluation de la formation est une activité très importante parce qu'elle permet de :

- déterminer si les objectifs de la formation ont été atteints ;
- estimer la valeur du plan de formation ;
- identifier les secteurs où une amélioration est nécessaire ;
- déterminer si le plan de formation doit être poursuivi ou abandonné ;
- identifier l'audience adéquate pour les futurs plans de formation ;
- identifier des nouveaux besoins en formation ;
- aider à gérer l'activité de formation ;
- améliorer la formation dans l'avenir.

L'évaluation pourra se faire à quatre niveaux eu égard aux objectifs poursuivis:

Niveau 1 ou niveau de réaction : il est question ici de savoir si les participants ont apprécié la formation ;

Niveau 2 ou d'acquisition : on cherche ici à savoir si les participants ont atteint les objectifs du plan de formation ;

Niveau 3 ou d'application : on s'intéresse à la question de savoir si les participants utilisent les compétences acquises dans leur emploi ;

Niveau 4 ou d'impact : l'objectif poursuivi ici est d'évaluer l'impact de la formation sur la structure d'émanation des participants à la formation.

Il ne faut pas perdre de vue que toutes les évaluations doivent être sanctionnées par des rapports qui sont utiles aux décideurs pour leur appréciation des résultats atteints par les actions de formation et du plan de formation dans sa globalité. Ces rapports sont aussi utiles pour l'élaboration de rapports d'activités périodiques.

Il convient enfin de mentionner que le suivi tout comme l'évaluation doivent se faire en collaboration et avec l'appui des points focaux en matière de formation.

Les procédures de suivi et d'évaluation doivent donc donner lieu à une démarche en quatre temps :

- évaluation par le stagiaire

Selon les cas (stage ou voyage d'étude, courte ou longue durée), le bénéficiaire fera un compte-rendu écrit et/ou oral, pouvant aller jusqu'à une animation d'atelier afin de démultiplier au maximum les produits des actions de formation

- évaluation du responsable pédagogique

Selon le type de formation, le responsable pédagogique peut faire une évaluation plus ou moins personnalisée des résultats de la formation

- évaluation du responsable hiérarchique

Le responsable hiérarchique doit faire un bilan de la formation indiquant en quoi la formation a été utile dans le cadre de l'entité concernée : produits et résultats effectifs dans le cadre du travail de l'entité. Un élément important de l'évaluation doit être le suivant : quels facteurs autres que la formation empêchent le bénéficiaire d'être plus performant dans son travail (problème d'information, d'organisation du travail, de manque de moyens matériels, d'instruments,.....) ?

- évaluation par le responsable de la formation

Le responsable de la formation fera une synthèse par action et un bilan annuel tant quantitatif que qualitatif. Un bilan des actions de formation pourra être faite à partir de fiches d'évaluation standardisées

4.4. VISITES AUX INSTITUTIONS DE FORMATION ET AUX PARTENAIRES EN DEVELOPPEMENT

Dans le processus de gestion du plan de formation, le PRECAGED devra être en contact permanent et dynamique avec les institutions de formation ainsi qu'avec les partenaires en développement aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur du pays.

Les déplacements auprès des institutions de formation se situera dans le cadre de leur évaluation, des arrangements administratifs lors des montages des dossiers pour les diverses actions de formation (tel que la préparation et la signature des contrats), le suivi des stagiaires de longue durée etc... Pour ce qui concerne les déplacements auprès des partenaires, il s'agira principalement d'aller présenter le plan de formation ou des programmes spécifiques de formation afin de mobiliser des ressources complémentaires.

V. EVALUATION FINANCIERE DU PLAN DE FORMATION

Ce chapitre fait la récapitulation des coûts directs liés à la formation et celui afférent à la gestion du plan de formation.

A titre indicatif les normes de coût suivantes (en FCFA) sont utilisées dans l'estimation financière des actions de formation.⁵

- Formation de 40 personnes pour 5 jours à Bamako regroupant principalement les résidents de la capitales : 3.000.000 ;
- Formation de 40 personnes pour 5 jours à Bamako regroupant des participants venus de différentes localités du pays : 4.500.000 ;
- Formation de 40 personnes pour 5 jours dans une ville du Mali autre que Bamako : (avec des participants venus de différentes localités du pays : 6.000.000 ;
- Formation dans un pays africain d'une personne pour une durée d'une semaine : 1.100.000 ;
- Formation dans un pays africain d'un participant pour une durée d'un mois : 3.000.000 ;
- Formation de longue durée (12 mois) d'une personne dans un pays africain : 12.000.000 ;
- Formation d'une semaine d'une personne en dehors de l'Afrique (dans pays européen par exemple) : 1.800.000 ;
- Formation hors Afrique d'une personne pour une durée d'un mois : 5.500.000
- Formation hors Afrique d'une personne pour une durée de 12 mois : 15.000.000.

Les éléments qui rentrent en ligne de compte dans les coûts normatifs sus-indiqués sont les suivants :

- **Pour les formations sur place :**
 - Les frais d'encadrement et/ d'inscription ;
 - Les frais de prise en charge des participants qui comprennent :
 - les frais d'hébergement au cas où les formations ne se déroulent pas sur les lieux de résidence ;
 - les frais de déplacement d'une ville à une autre au cas où le lieu de la formation est différent du lieu de résidence ;

⁵ Les éléments détaillés de l'estimation financière figurent dans l'annexe 1.

- la restauration ;
- les menues dépenses

- Les frais d'organisation des actions de formation.

Pour les formations à l'étranger :

- Les frais de voyage aller-retour ;
- Les frais d'inscription/ de participation à la formation ;
- Les frais de séjour (hébergement, restauration, menues dépenses etc...;)
- Les frais d'assurance-maladie
- Supports documentaires.

En ce qui concerne le coût relatif à la gestion du plan de formation, il renferme les éléments ci-après :

- Equipement de la salle de formation : 15.000.000 F CFA
- Missions de suivi-évaluation auprès des institutions de formation et de négociation auprès des partenaires en développement : forfait 25.000.000 FCFA.
- Appui à la gestion du Plan de formation (assistant et secrétaire): 36.000.000 FCFA.
Soit en tout : 76.000.000 FCFA.

Ainsi le coût du plan de formation se présente comme il apparaît dans le tableau ci- après

RUBRIQUE	MONTANT (FCFA)
COMPOSANTE 1 : Formation des formateurs et des points focaux (180 personnes)	25.500.000
COMPOSANTE 2 : Formation des décideurs (200 personnes)	13.000.000
COMPOSANTE 3 : Formation des cadres des structures de planification et de gestion du développement au sein des administrations centrales et déconcentrées ainsi que d'autres acteurs du développement (3 804 personnes)	1.075.750.000
COMPOSANTE 4 : Formation des membres des collectivités décentralisées et de la société civile (1 830 personnes)	774.000.000
GESTION du Plan de formation	76.000.000
TOTAL GENERAL	1.964.250.000

Les ressources du PNUD s'élevant actuellement à environ 180. 000.000 FCFA soit près de 10% du coût total du plan, le montant à rechercher est de : **1.784.250.000 FCFA.**

ANNEXES

ANNEXE 1

ESTIMATION FINANCIERE DU PLAN DE FORMATION

ESTIMATION FINANCIERE DU PLAN DE FORMATION

Composante 1 : Formation des formateurs et des points focaux

NN	Intitulé des actions de formation	Mode de formation	Lieu	Durée	Nombre participants par session	Nombre d'actions de formation	Coût unitaire FCFA	Coût total partiel	Coût total global
01	Formation des formateurs aux méthodes andragogiques	Séminaire (simulation, jeux de rôles, ...)	Sévaré Koulikoro	5jours 5 j	20 20	03 03	1.500.000 3.500.000	4.500.000 10.500.000	
02	Formation des points focaux aux techniques d'élaboration et de gestion de plan de formation	Atelier (avec des études ce cas)	Koulikoro	3j	20	03	3 500.000	10.500.000	
Total composante 1									25.500.000

Composante 2 : Formation des décideurs

NN	Intitulé des actions de formation	Mode de formation	Lieu	Durée	Nombre participants par session	Nombre d'actions de formation	Coût unitaire FCFA	Coût total partiel	Coût total global
03	Nouveaux outils techniques de développement et les grands enjeux du XXIème siècle	Séminaire/ atelier	Bamako Koulikoro Ségou Tombouctou	01 j 02 j 02 j 02 j	25 25 25 25	02 02 02 02	500.000 2.00.000 2.000.000 2.000.000	1.000.000 4.000.000 4.000.000 4.000.000	
Total composante 2									13.000.000

Composante 3 : Formation des cadres des structures de planification et de gestion du développement au sein des administrations centrales et déconcentrées ainsi que d'autres acteurs du développement

Sous-composante Formations Collectives sur Place (SCFCP)

NN	Intitulé des actions de formation	Mode de formation	Lieu	Durée	Nombre participants par session	Nombre d'actions de formation	Coût unitaire FCFA	Coût total partiel	Coût total global
04	Prospective : objet et méthode	Séminaire-atelier	Bamako Sikasso Ségou	05 j 05 j 05 j	40 40 40	02 02 02	3.500.000 6.000.000 6.000.000	7.000.000 12.000.000 12.000.000	31.000.000
05	Planification stratégique du développement	Séminaire atelier N.B. : le premier séminaire donnera l'occasion à la confection de manuel didactique (CMD) ¹	Bamako Ségou Gao	05 j 05 j 05 j	40 40 40	01 01 01	3.500.000 6.000.000 6.000.000	7.000.000 6.000.000 6.000.000	19.000.000
06	Planification décentralisée et programmation sectorielle	Séminaire atelier	Bamako Ségou Mopti	05 j 05 j 05 j	40 40 40	01 01 01	3.500.000 6.000.000 6.000.000	3.500.000 6.000.000 6.000.000	15.500.000
07	Gestion et coordination de l'aide	Séminaire atelier (CMD)	Bamako Ségou Sikasso	05 j 05 j 05 j	40 40 40	01 01 01	3.500.000 6.000.000 6.000.000	3.500.000 6.000.000 6.000.000	15.500.000
08	Stratégies et techniques de négociation	Séminaire-atelier	Bamako Ségou Kayes	3j 3j 3j	40 40 40	01 01 01	2.500.000 3.500.000 4.500.000	2.500.000 3.500.000 4.500.000	11.500.000

¹ CMD : Confection de manuel didactique.

Sous-composante Formations Collectives sur Place (suite)

N°	Intitulé des actions de formation	Mode de formation	Lieu	Durée	Nombre participants par session	Nombre d'actions de formation	Coût unitaire FCFA	Coût total partiel	Coût total global
09	Techniques d'analyse des politiques et gestion stratégique : impact sur la pauvreté et la croissance	Séminaire (CMD) atelier	Bamako Sikasso Tombouctou	10 j 10 j 10 j	40 40 40	01 01 01	6.000.000 9.500.000 9.500.000	6.000.000 9.500.000 9.500.000	25.000.000
10	Politique de développement rural	Séminaire atelier avec études de cas	Sikasso Koulikoro	10 j 10 j	30 30	01 01	6.000.000 9.500.000	6.000.000 9.500.000	15.500.000
11	Politique de développement des secteurs industriel et artisanal	Séminaire atelier avec les études de cas	Bamako Ségou Sikasso	10 j 10 j 10 j	30 30 30	01 01 01	6.000.000 9.500.000 9.500.000	6.000.000 9.500.000 9.500.000	25.000.000
12	Politique commerciale	Séminaire atelier avec études de cas	Bamako Sévaré Ségou	5 j 5 j 5 j	30 30 30	01 01 01	3.500.000 6.000.000 6.000.000	3.500.000 6.000.000 6.000.000	15.500.000
13	SYSCOA	Séminaire atelier	Mopti Koulikoro	5 j 5 j	40 40	01 01	3.500.000 4.000.000	3.500.000 4.000.000	7.500.000
14	L'OHADA	Séminaire	Bamako Mopti	2 j 2 j	40 40	01 01	2.500.000 3.500.000	2.500.000 3.500.000	6.000.000

Sous-composante Formations Collectives sur Place (suite)

N°	Intitulé des actions de formation	Mode de formation	Lieu	Durée	Nombre participants par session	Nombre d'actions de formation	Coût unitaire FCFA	Coût total partiel	Coût total global
15	L'OMC	Séminaire d'information	Bamako Kayes	2 j 2 j	40 40	01 01	2.500.000 2.500.000	2.500.000 2.500.000	5.000.000
16	L'OMC	Séminaire-atelier axé sur les accords avec études de cas	Bamako Sikasso	5j 5j	40 40	01 01	3.500.000 6.000.000	3.500.000 6.000.000	9.500.000
17	Politiques de développement des ressources humaines	Séminaire-atelier avec études de cas (CMD)	Bamako Tombouctou	10 j 10 j	40 40	01 01	6.000.000 6.000.000	6.000.000 6.000.000	12.000.000
18	Cycle de projet : analyse, suivi et évaluation des projets et programmes	Séminaire-atelier avec exercices pratiques et études de cas (CMD)	Bamako Sikasso Gao	15 j 15 j 15 j	40 40 40	01 01 01	7.500.000 10.500.000 10.500.000	7.500.000 10.500.000 10.500.000	28.500.000
19	Programmation des investissements publics	Séminaire-atelier avec exercices pratiques et études de cas	Bamako Gao	10 j 10 j	40 40	01 01	6.000.000 9.500.000	6.000.000 9.500.000	15.500.000
20	Revue et évaluation des dépenses publiques	Séminaire-atelier études de cas	Bamako Ségou Mopti	5 j 5 j 5 j	40 40 40	01 01 01	3.500.000 6.000.000 6.000.000	3.500.000 6.000.000 6.000.000	15.500.000
21	Initiation à la comptabilité générale	Séminaire-atelier exercices pratiques	Bamako Kayes Tombouctou	5 j 5 j 5 j	40 40 40	01 01 01	3.500.000 6.000.000 6.000.000	3.500.000 6.000.000 6.000.000	15.500.000

Sous-composante Formations Collectives sur Place (suite)

N°	Intitulé des actions de formation	Mode de formation	Lieu	Durée	Nombre participants par session	Nombre d'actions de formation	Coût unitaire FCFA	Coût total partiel	Coût total global
22	Comptabilité publique	Séminaire-atelier exercices pratiques	Bamako Sikasso Gao	10 j 10 j 10 j	40 40 40	01 01 01	6.000.000 9.500.000 9.500.000	6.000.000 9.500.000 9.500.000	25.000.000
23	Mécanismes et procédures d'élaboration, d'exécution du suivi du budget de l'Etat	Séminaire-atelier, exercices pratiques	Bamako Koulikoro Mopti	5 j 5 j 5 j	40 40 40	01 01 01	3.500.000 6.000.000 6.000.000	3.500.000 6.000.000 6.000.000	15.500.000
24	Gestion financière	Séminaire-atelier exercices pratiques	Bamako Ségou Gao	5 j 5 j 5 j	40 40 40	01 01 01	3.500.000 6.000.000 6.000.000	3.500.000 6.000.000 6.000.000	15.500.000
25	Gestion de la dette publique et des devises	Séminaire-atelier études de cas, simulation	Bamako Sikasso	5 j 5 j	40 40	01 01	3.500.000 6.000.000	3.500.000 6.000.000	9.500.000
26	Introduction aux statistiques macro-économiques	Séminaire-atelier	Ségou	3 mois	20	01	30.000.000	30.000.000	30.000.000
27	Principes de gestion macro-économique	Séminaire-atelier	Bamako Mopti	10 j 10 j	30 30	01 01	6.000.000 9.500.000	6.000.000 9.500.000	15.500.000

Sous-composante Formations Collectives sur Place (suite)

NN	Intitulé des actions de formation	Mode de formation	Lieu	Durée	Nombre participants par session	Nombre d'actions de formation	Coût unitaire FCFA	Coût total partiel	Coût total global
28	Gestion d'une économie nationale	Séminaire-atelier	Bamako Ségou	10 j 10 j	20 20	01 01	3.000.000 4.750.000	3.000.000 4.750.000	7.750.000
29	Planification régionale	Séminaire	Ségou Gao	5 j 5 j	40 40	01 01	6.000.000 6.000.000	6.000.000 6.000.000	12.000.000
30	Aménagement du territoire	Séminaire	Ségou Gao	5 j 5 j	40 40	01 01	6.000.000 6.000.000	6.000.000 6.000.000	12.000.000
31	Management des organisations	Séminaire-atelier	Bamako Ségou Gao	5 j 5 j 5 j	40 40 40	01 01 01	3.500.000 6.000.000 6.000.000	3.500.000 6.000.000 6.000.000	15.500.000
32	Informatique appliquée et Internet	Séminaire-atelier	Bamako Ségou Gao	10 j 10 j 10 j	40 40 40	02 02 02	12.000.000 19.000.000 19.000.000	24.000.000 38.000.000 38.000.000	100.000.000
33	Anglais économique	Cours avec des jeux de rôle	Bamako	6 mois	30	03	5.000.000	15.000.000	15.000.000

Sous-composante Formations Collectives sur Place (suite)

NN	Intitulé des actions de formation	Mode de formation	Lieu	Durée	Nombre participants par session	Nombre d'actions de formation	Coût unitaire FCFA	Coût total partiel	Coût total global
34	Culture et administratifs	Exposés, suivi de questions réponses et d'exercices pratiques	Kidal	3 j	40	01	5.000.000	5.000.000	23.000.000
			Bamako	3 j	40	01	2.500.000	2.500.000	
			Sikasso	3 j	40	01	3.500.000	3.500.000	
			Mopti	3 j	40	01	3.500.000	3.500.000	
			Kayes	3 j	40	01	4.000.000	4.000.000	
			Gao	3 j	40	01	4.500.000	4.500.000	
35	Secrétariat-Bureautique	Exposés, ateliers	Bamako	10 j	40	01	6.000.000	6.000.000	25.000.000
			Mopti	10 j	40	01	9.500.000	9.500.000	
			Gao	10 j	40	01	9.500.000	9.500.000	
									609.750.000

ESTIMATION FINANCIERE DU PLAN DE FORMATION

Composante 3 (suite) : sous-composante Formation à l'Etranger Longue Durée

NN	Intitulé des actions de formation	Mode de formation	Lieu	Durée	Nombre participants par session	Nombre d'actions de formation	Coût unitaire FCFA	Coût total partiel	Coût total global
36	Prospective et planification stratégique	Stage	France (Institutions de formation à préciser)	9mois	03	01	15.000.000	45.000.000	45.000.000
37	Gestion de l'économie nationale	Stage	Sénégal (IDEP)	9mois	03	01	10.000.000	30.000.000	30.000.000
38	Gestion des politiques sectorielles	Stage	France (CERDI)	9mois	05	01	15.000.000	75.000.000	75.000.000
39	Gestion financière et comptable	Stage	Côte d'Ivoire	9mois	03	01	10.000.000	30.000.000	30.000.000
40	Planificat° décentralisée et aménagement du territoire	Stage	Burkina Faso	9mois	03	01	10.000.000	30.000.000	30.000.000
41	Statistique	Stage	Côte d'Ivoire	9mois	03	01	10.000.000	30.000.000	30.000.000
42	Planification des ressources humaines	Stage	Sénégal (IDEP)	9 mois	02	01	10.000.000	20.000.000	20.000.000
Sous-total Formation à l'Etranger Longue Durée									260.000.000

Composante 3 (suite) : sous-composante Formation à l'Etranger Moyenne Durée

NN	Intitulé des actions de formation	Mode de formation	Lieu	Durée	Nombre participants par session	Nombre d'actions de formation	Coût unitaire FCFA	Coût total partiel	Coût total global
43	Prospective et planificat° stratégique	Stage	PM	1-3 mois	03	01	5.500.000	16.500.000	16.500.000
44	Politique économique et gestion de l'économie nationale	Stage	PM	1-3 mois	03	01	5.500.000	16.500.000	16.500.000
45	Développement et analyse des projets	Stage	PM	1-3 mois	03	01	5.500.000	16.500.000	16.500.000
46	Gestion financière et comptable	Stage	PM	1-3 mois	03	01	5.500.000	16.500.000	16.500.000
47	Gestion des politiques et programmes sectoriels	Stage	PM	1-3 mois	03	01	5.500.000	16.500.000	16.500.000
48	Planificat° décentralisée & aménagement du territoire	Stage	PM	1-3 mois	03	01	5.500.000	16.500.000	16.500.000
49	Planification des ressources humaines	Stage	PM	1-3 mois	02	01	5.500.000	11.000.000	11.000.000
Sous-total Formation à l'Etranger Moyenne Durée								110.000.000	

Composante 3 (suite) : sous-composante Formation à l'Etranger Courte Durée

NN	Intitulé des actions de formation	Mode de formation	Lieu	Durée	Nombre participants par session	Nombre d'actions de formation	Coût unitaire FCFA	Coût total partiel	Coût total global
50	PM	Séminaires/ voyages d'études	PM	≤ 1 mois	PM	32	3.000.000	96.000.000	96.000.000
Sous-total Formation à l'étranger courte durée									96.000.000

Total formation à l'étranger (FAE) = 260.000.000+110.000.000+96.000.000 = 466.000.000
TOTAL COMPOSANTE 3 = FCSP+ FAE = 609.750.000+466.000.000=1.075.750.000

ESTIMATION FINANCIERE DU PLAN DE FORMATION

Composante 4 : Formation des membres des collectivités décentralisées et de la société civile et formation collective sur place

Sous-composante Formation Collective sur Place

N°	Intitulé des actions de formation	Mode de formation	Lieu	Durée	Nombre participants par session	Nombre d'actions de formation	Coût unitaire FCFA	Coût total partiel	Coût total global
51	Initiation aux notions élémentaires d'économie politique	Séminaires	Bamako	5 j	40	01	3.500.000	3.500.000	15.500.000
			Mopti	5 j	40	01	6.000.000	6.000.000	
			Kidal	5 j	40	01	6.000.000	6.000.000	
52	Techniques d'élaboration des projets	Séminaire-atelier avec cas pratiques	Bamako	5 j	40	01	3.500.000	3.500.000	15.500.000
			Mopti	5 j	40	01	6.000.000	6.000.000	
			Kidal	5 j	40	01	6.000.000	6.000.000	
53	Gestion des projets	Séminaire-atelier	Ségou	5 j	40	01	3.500.000	3.500.000	15.500.000
			Kayes	5 j	40	01	6.000.000	6.000.000	
			Tombouctou	5 j	40	01	6.000.000	6.000.000	
54	Notions de base sur l'élaborat° des schémas régionaux, d'aménagement du territoire et des schémas d'aménagement et de développement des cercles et communes	Séminaire-atelier avec étude cas pratiques	Kidal	5 j	40	01	6.000.000	6.000.000	18.000.000
			Kayes	5 j	40	01	6.000.000	6.000.000	
			Sikasso	5 j	40	01	6.000.000	6.000.000	

Composante 4 : sous-composante Formation Collective sur Place (Suite)

NN	Intitulé des actions de formation	Mode de formation	Lieu	Durée	Nombre participants par session	Nombre d'actions de formation	Coût unitaire FCFA	Coût total partiel	Coût total global
55	Techniques d'élaboration des plans et programmes de développement régional, local et communal	Séminaire-atelier avec cas pratiques	Koulikoro	5 j	40	01	6.000.000	6.000.000	18.000.000
			Ségou	5 j	40	01	6.000.000	6.000.000	
			Gao	5 j	40	01	6.000.000	6.000.000	
56	Initiation à la comptabilité générale	Séminaire-atelier avec exercices pratiques	Kayes	5 j	40	01	6.000.000	6.000.000	18.000.000
			Sikasso	5 j	40	01	6.000.000	6.000.000	
			Tombouctou	5 j	40	01	6.000.000	6.000.000	
57	Initiation à la l'élaboration et à la gestion de budget	Séminaire-atelier avec exercices pratiques	Kidal	5 j	40	01	6.000.000	6.000.000	18.000.000
			Sikasso	5 j	40	01	6.000.000	6.000.000	
			Tombouctou	5 j	40	01	6.000.000	6.000.000	
58	Management des organisations au niveau des collectivités décentralisées	Séminaire-atelier	Bamako	5 j	40	01	3.500.000	3.500.000	15.500.000
			Sikasso	5 j	40	01	6.000.000	6.000.000	
			Mopti	5 j	40	01	6.000.000	6.000.000	
59	Informatique et Internet	Séminaire-atelier	Bamako	10 j	40	02	6.000.000	12.000.000	50.000.000
			Ségou	10 j	40	02	9.500.000	19.000.000	
			Tombouctou	10 j	40	02	9.500.000	19.000.000	
Sous-total formations collectives sur place des membres des collectivités décentralisées de la société civile									184.000.000

ESTIMATION FINANCIERE DU PLAN DE FORMATION

Composante 4 : Formation des membres des collectivités décentralisées et de la société civile et formation collective sur place

Sous-composante Cercles d'Etudes

NN	Intitulé des actions de formation	Mode de formation	Lieu	Durée	Nombre participants par session	Nombre d'actions de formation	Coût unitaire FCFA	Coût total partiel	Coût total global
60	Tous les thèmes des modules présentés dans la formation sur place au profit des membres des collectivités décentralisées et de la société civile	Cercles d'études	Régions, cercles et communes	1 an et plus	600	PM	PM	PM	500.000.000 (coût indicatif y compris la confection des manuels didactiques)
Sous-total Cercles d'études									500.000.000

Composante 4 (suite) : sous-composante Formation à l'Etranger Courte Durée

NN	Intitulé des actions de formation	Mode de formation	Lieu	Durée	Nombre participants par session	Nombre d'actions de formation	Coût unitaire FCFA	Coût total partiel	Coût total global
61	Participation à des séminaires et aux voyages d'études	Séminaire, voyages d'études	PM	≤ 1 mois	30	30	3.000.000	-	90.000.000
Sous-total Formation à l'étranger (courte durée)									90.000.000

Total composante IV= 184.000.000+500.000.000+90.000.000= 774.000.000

TOTAL GENERAL (C1+C2+C3+C4) = 25.500.000+13.000.000+1.075.750.000+774.000.000 = 1.888.250.000

ANNEXE 2

LES POSSIBILITES D'OFFRES DE FORMATION EN AFRIQUE, EN EUROPE ET EN AMERIQUE DU NORD (INSTITUTIONS ET/OU FORMATEURS)

LES POSSIBILITES D'OFFRE DE FORMATION EN AFRIQUE, EN EUROPE ET EN AMERIQUE DU NORD (INSTITUTIONS DE FORMATION ET FORMATEURS)¹

AFRIQUE		
Institutions	Adresse	Domaines d'intervention par rapport au Plan de formation
CESAG	Bd Général de Gaule - Av. Malick Sy BP : 3802 Dakar-Sénégal Tél : 221/21 92 23 et 54 221/22 66 53	Gestion
COFEB	COFEB, BCEAO Siège, Av. Abdoulaye Fadiga BP : 3108 Dakar-Sénégal	Analyse macro- économique
IPD/AOS	BP : 1756 Ouagadougou, Burkina-Faso Tél. 226/33 41 17 et 33 53 40	Planification décentralisée et aménagement du territoire
IPD/AC	BP : 4078 Douala, Cameroun Tél. 237/ 42 37 70 42 30 68 BP : 4056 Douala, Cameroun Tél. 237/ 42 10 63 42 43 35	Planification décentralisée et aménagement du territoire
CAMPC	08 BP : 878 Abidjan 08 Côte d'Ivoire Tél. 225 22 44 49 46 et 22 44 43 22 E-mail CAMPC AB@africaonline.co.ci	Management
Conseils Réunis Education, Centre de Formation et de Perfectionnement Professionnels	Mme DIA Seynabou Tél. 228 21 48 70/22 48 55 Fax : 228 22 08 77 E-mail conseils_reunis@rdd.tg Lomé-TOGO	Management. Comptabilité & Finances
Institut d'Afrique(IMA)	Multilatéral Abidjan COTE d'IVOIRE	Politiques de développement ;Finances publiques

EUROPE		
Institutions	Adresse	Domaines d'intervention par rapport au Plan de formation
IIAP	IIAP-2, Avenue de l'Observatoire. 75272 Paris Cedex 06 Tél. 331/43 26 49 00 Fax : 46 33 26 38 France	Economie
CERDI	Université d'Auvergne CERDI 65. Boulevard Gergovia 63009 Clermont-Ferrand Tél. 334/73 43 12 00 Fax : 73 43 12 28 France cerdi@u-clermontl.fr p.messeant@u-clermontl.fr	Macro-économie
CEFEB	CEFEB. Siège, 35 rue Boissy d'Anglas 75379 Paris Cedex 02 Bureaux 16 Rue des Pyramides 75001 Paris Tél. 331/40 06 31 31 Fax : 42 96 19 65 France	Economie, finances, banques
IEDES	58 Bd Arago 75015 Paris - France Tél. 331/44 08 73 00 03 Fax : 47 07 81 75	Economie du développement
Institut Forhom	B.P.17030 La Rochelle Cedex 01 France Tél. 33 (0)5 46 45 91 25 Fax : 33 (0)5 46 45 91 26 e-mail : institut.forhom@wanadoo.fr	Technique et méthodes de préparat° et de gestion des projets de dév.
Institut de Management Public et Privé	IMMM- Le Challenge, bâtiment1-1.rue Jean Perrin-17 La Rochelle France Tel. 33(9) 5 46 50 31 73- Fax : « » (0) 5 46 50 31 74 E-mail : info.larochelle@impp.fr	Magement
Institut universitaire d'étude du développement	24, Rue Rothschild BP. : 136 12 11 Genève, Suisse Tél. 4122/ 731 59 40 Fax : 738 44 16 IUED-CH	Economie du développement
Institut de format° de cadres pour le développement (IFCAD) a.s.b.l.	Avenue Legrand 57-1050 Bruxelles, Belgique Tél. 332/ 640 46 69 Fax : 649 41 09	Economie du développement

ETATS-UNIS D'AMERIQUE

Institutions	Adresse	Domaines d'intervention par rapport au Plan de formation
Atlanta Managemnt Institute	2175 Park Lake Drive, NE Suite 220 Atlanta, Georgia 30345 USA Tél. 404 / 934 3031 Télex 91 02 40 60 54 AMI – IMPACT Facsimile : 404 / 934 3241	Management
IDE	Economic Development Institute, 1818 H Street, N.W. Washington D.C 20433, USA	Economie
Clark Atlanta University	Office of International Training James P.Brawley Drive At Fair Street, S.W. Atlanta Georgia 30314, USA Tél. 410/ 880 86 25	Gestion des projets de management du développement
University of Pittsburgh	Pittsburgh, PA 15260 USA Tél. 410/ 624 47 44	International Affairs of Economic and Social Dev
Washington International Management Institute	1050 17 th . Street, NW Suite 600 Washington, DC 20036 USA Tél. 202 775 0647 Fax: 202 463-0909 E-mai wimi@erols.com	Management

CANADA		
Institutions	Adresse	Domaines d'intervention
ENAP	Francine Deschênes ENAP 945, Avenue Wolfe Sainte-Foy, Québec Tél. 418/657 24 85 Fax : 657 26 20	Economie du développement et macro-économie avancée
UNIVERSITE DE SHERBROOKE	Marie-Pierre ENAP 1001, Rue Sherbooke Est, 3è Étage Montréal, Québec H2L 4Z1 Tél. 514/522 36 41 Fax : 522 82 22	Management
ENAP	Nicole Dumas ENAP 165, Wellington Hall, Québec 38 x 233 Tél. 819/771 60 95 Fax : 771 61 62	Economie du développement, Management
SETYM International	2192, boul. René-Lévesque ouest Montréal, Québec H3H 1R6 Canada Tél 1(514) 939-2200 Fax : 1(514) 939-2716 e-mail : setym@setym.com	Gestion des projets

ANNEXE 3

LISTE DES INSTITUTIONS DE FORMATION ET DES FORMATEURS AU MALI¹

¹ La liste n'est pas exhaustive et elle sera complétée au fur et à mesure que d'autres institutions et formateurs seront identifiés.

LISTE DES INSTITUTIONS DE FORMATION AU MALI

Institutions	Contacts / Adresses	Domaines d'intervention
Cellule de Perfectionnement en Administration et en Gestion (CEPAG) ENA	M. SONFOH ENA Tél : 23 99 85	Planification Management Finances Aménagement du territoire Décentralisation
DELTA-C	Mamadou KEITA, Directeur Général Rue 252 Porte 163. Daoudabougou BP E 4850 Bamako (MALI) Tél ; 20 36 99 Cell. 74 01 53 Fax. 20 37 01 E mail deltacafribone.net.ml	Aménagement du territoire et environnement Développement local et décentralisation
Centre National de Promotion des Investissements (CNPI)	Direction Générale Boulevard Cheick Zayed Lafiabougou-Commune IV BP 1980 Bamako/ Mali Tél. 223 29 22 79/29 52 12 Fax 223 29 80 85 E-mail : cnpi@spider.toolnet.org	Renforcement des capacités nationales d'expertises et de conseil
ONG MALI 2001	Lafiabougou Avenue Cheick Zayed Rue 440 porte 751 BP 1966 Tél 29 25 92/29 68 13 Fax 29 25 92	Elaboration des plans communaux de développement
Institut Africain de l'Entreprise	BP 4583- Immeuble Youssouf Fofana ACI 2000-Avenue Cheich Zayed Hamdallaye-BAMAKO-MALI Tél 223 29 32 83 E-mail : iae@afribone.net.ml	Management Communication
Bureau d'Appui à l'Auto-Promotion (BAAP)	BP 1219 Bamako- MALI Tél/Fax 223 22 14 76 E-mail yero.baap@spider.toolnet.org	Management Planification
Cabinet d'Etudes et Planification des Interventions pour le Développement (CEPID)	BP 2089 Bamako MALI Lafiabougou marché Tél 29 01 64	Gestion des collectivités décentralisées Formation des formateurs
Institut Supérieur de Technologies Appliquées (TechnoLab- ISTA)	Daouda DIAKITE BP E3123 Tél 29 19 44 / 29 19 43 Fax 29 00 19	Gestion financière Comptabilité
Cabinet de gestion KOUYATE	Rue 42 Immeuble Youssouf SOUMOUNOU Hamdallaye Commune IV BP 5010 Tél : 29 50 60	Comptabilité générale « SYSCOA » Comptabilité nationale Comptabilité des collectivités territoriales Comptabilité analytique et budgétaire Gestion Audit Planification décentralisée

LISTE DES FORMATEURS POTENTIELS DANS LES REGIONS

Kayes

Nom et Prénoms	Domaine(s) d'intervention	Profil/qualification	Fonction	Adresse
BAMBA Balla	Gestion des projets Planification du développement	Ingénieur d'Agriculture et du Génie Rural	Conseiller aux Affaires Economiques et Financières	Haut Commissariat Tél. 52 11 74 52 15 08
Alassane A. MAIGA	Planification régionale Formulation et gestion des projets Aménagement du territoire Elaboration de programmes de développement Décentralisation et développement local	Ingénieur de la statistique	Directeur régional du plan et de la statistique	DRPS BP 212 Tél. 52 13 59
Abdoul Malik MAIGA	Gestion de projets de développement Comptabilité Montage de projets Planification locale et régionale	Planificateur	Chef Division Planification	DRPS BP 212 Tél. 52 13 59
Lamine KOITA	Gestion financière	Inspecteur des finances	Chargé des ordres de recettes et mandataire	Direction régionale du budget
Alfoussejini SOW	Préparation et exécution du budget	Contrôleur des finances	Correspondant Bureau Central Solde (BCS)	Direction régionale du budget
Fatoumata MAIGA	Comptabilité	Contrôleur des finances	Chef section solde	Direction régionale du budget
Salif DIARRA	Gestion budgétaire	Maître du second cycle	Mandataire	Direction régionale du budget
Dian Moussa SIDIBE	Gestion Budgétaire	Maître du second cycle	Mandataire	Direction régionale du budget

LISTE DES FORMATEURS POTENTIELS DANS LES REGIONS

Kayes (suite)

Nom et Prénoms	Domaine(s) d'intervention	Profil/qualification	Fonction	Adresse
Boua SIDIBE	Gestion budgétaire Programmation communale Gestion des équipements	Socio-économiste	Conseiller technique du PADRK	BP 273 Tél. 52 18 54 / 52 12 87
Koly MACALOU	Gestion communale Programmation communale	Economiste	Responsable PADRK	BP 273 Tél. 52 18 54 / 52 12 87
Koman BARRY	Politiques de planification Finances publiques et développement local Techniques d'élaboration des budgets	Economiste - gestionnaire	Administrateur financier	PGRN

LISTE DES FORMATEURS POTENTIELS DANS LES REGIONS

Koulikoro

Nom et Prénoms	Domaine(s) d'intervention	Profil/qualification	Fonction	Adresse
Tiéoulé W KONE	Planification du développement Management des projets et programmes Analyse et évaluation des projets Montage des projets Comptabilité générale	Planificateur	Directeur régional du plan et de la statistique	DRPS Tél. 26 20 67
Hamidou MORBA	Andragogie	Sociologue	Directeur d'Académie	Académie
Mamadou L. TRAORE	Montage de projets	PM	PM	Académie

LISTE DES FORMATEURS POTENTIELS DANS LES REGIONS

Koulikoro (suite)

Nom et Prénoms	Domaine(s) d'intervention	Profil/qualification	Fonction	Adresse
Karamoko BERTHE	Informatique	PM	PM	Académie
Mme Fatoumata KEITA SY	Comptabilité matière	PM	PM	Direction Régionale de la Réglementation et du Contrôle
Seydou M. Moussa SY	Concepts cié du budget Outils et techniques d'analyse de programmes Formulation suivi et évaluation des projets	PM	PM	Direction Régionale de la Réglementation et du Contrôle
Mme DEMBELE Dou KONATE	Planification participative et Gestion du terroir	PM	PM	Direction Régionale de la Conservation de la Nature
Appolinaire SAMAKE	Planification en développement local	PM	PM	Direction Régionale de la Conservation de la Nature
Bougouzanga COULIBALY	Aménagement gestion des terroirs Suivi évaluation des projets Elaboration des projets	PM	PM	Haut Commissariat
Adama BERTHE	Création et gestion d'entreprises	PM	PM	Direction Régionale de l'Appui au Monde Rural
Mahamadou KEITA	Gestion comptabilité	Technicien supérieur	PM	Direction Régionale de l'Appui au Monde Rural
Sécou SAMAKE	Libéralisme économique : concurrence	PM	PM	Direction Régionale du Commerce et de la Conc.

LISTE DES FORMATEURS POTENTIELS DANS LES REGIONS

Ségou

Nom et Prénoms	Domaine(s) d'intervention	Profil/qualification	Fonction	Adresse
Souleymane DEMBELE	Planification / Programmation Conception, suivi / Evaluation des programmes et projets Statistique descriptive	Planificateur	Directeur Régional du plan et de la statistique	DRPS BP 137 Tél. 32 02 73
Tahibou SISSOKO	Statistique descriptive	Ingénieur de statistiques	PM	DRPS BP 137 Tél. 32 02 73
Mamadou KONATE	Comptabilité	Technicien supérieur de planification	PM	DRPS BP 137 Tél. 32 02 73
Marimpa SAMOURA	Statistique descriptive Analyse financière Comptabilité privée Comptabilité d'Etat Finances publiques Econométrie	Inspecteur de trésor	PM	Trésorerie régionale BP 86 Tél. 32 00 10
Aguibou SOUNTOURA	Gestion de la Concurrence Réglementation commerciale	Inspecteur des services économiques	PM	Direction Régionale du Commerce et de la Concurrence
Oumar CISSE	Méthode de planification (ZOPP, MARP, SARAR) Informatique	Technicien sanitaire	PM	Direction Régionale de la Santé
Oumar KODIO	Planification économique Management des administrations Informatique	Planificateur	PM	Direction Régionale de la Santé

LISTE DES FORMATEURS POTENTIELS DANS LES REGIONS

Ségou

Nom et Prénoms	Domaine(s) d'intervention	Profil/qualification	Fonction	Adresse
Docteur Alfani SHESOKO	Informatique : access Anglais	Médecin	Conseiller technique UNICEF	Direction Régionale de la Santé
Mamadou COULIBALY	Informatique Plan comptable SYSCOA Management	Gestionnaire	PM	Direction Régionale de la Santé
Oumar Baba CISSE	Suivi et évaluation des projets de santé Informatique	Technicien sanitaire	PM	Direction Régionale de la Santé
Docteur Mamadou OUATTARA	Elaboration et suivi évaluation des projets de développement rural	PM	PM	Direction Régionale de la Réglementation et du Contrôle BP 83 Tél. 32 01 13
Yelcouma OUOLOGUEM	Statistique descriptive	Statisticien	PM	Direction Régionale de la Réglementation et du Contrôle BP 83 Tél. 32 01 13
Sien DOUMBIA	Management des administrations publiques	Administrateur civil	Conseiller aux affaires administratives et juridiques	Haut Commissariat Tél. 32 02 40
Mamadou Lamine KANE	Statistique générale Statistique appliquée	Statisticien	PM	COMATEX

LISTE DES FORMATEURS POTENTIELS DANS LES REGIONS

Mopti

Nom et Prénoms	Domaine(s) d'intervention	Profil/qualification	Fonction	Adresse
Pakuy KAMATE	Suivi - évaluation des projets / programmes	Planificateur	Directeur Régional du plan et de la statistique	DRPS Tél. 43 04 46 43 03 27
Hamadoun DJIGUIBA	Statistique	Inspecteur des services économiques	Superviseur Régional Adjoint	DRPS Tél. 43 04 46 43 03 27
Dippa TRAORE	Statistique	Ingénieur des travaux statistiques	Superviseur Régional Adjoint	DRPS Tél. 43 04 46 43 03 27
Ousmane DIAKITE	Finances publiques : Budget	Inspecteur des finances	Directeur Régional du Budget	DRB
Lamine KONATE	Finances publiques : Budget	Inspecteur des finances	Directeur Régional Adjoint du Budget	DRB
Adam KOUYATE	Comptabilité Publique	Inspecteur des finances	Trésorier payeur	Trésorerie régionale
Alou Mansa SIDIBE	Comptabilité publique	Inspecteur des finances	Fondé de pouvoir	Trésorerie régionale
Bara KASSABARA	Réglementation économique en matière de commerce intérieur et extérieur : code de commerce au Mali	Administrateur civil	Directeur Régional du Commerce et de la Concurrence	DRCC

LISTE DES FORMATEURS POTENTIELS DANS LES REGIONS

Gao

Nom et Prénoms	Domaine(s) d'intervention	Profil/qualification	Fonction	Adresse
PM	Management des administrations Décentralisation Gestion du Développement	PM	PM	Haut Commissariat
PM	Management des administrations Décentralisation Gestion du Développement	PM	PM	Assemblée Régionale
PM	Planification des projets Gestion du développement Statistiques générales	PM	PM	DRPS
PM	Management des administrations Décentralisation Gestion du Développement	PM	PM	Direction Régionale de la Femme de l'Enfant et de la Famille
PM	Management des administrations Décentralisation Gestion du Développement	PM	PM	Direction Régionale de l'Education
PM	Gestion monétaire Gestion budgétaire Gestion de la dette publique	PM	PM	Direction Régionale des Impôts
PM	Gestion monétaire Gestion budgétaire Gestion de la dette publique	PM	PM	Trésorerie Régionale

LISTE DES FORMATEURS POTENTIELS DANS LES REGIONS

Gao (suite)

Nom et Prénoms	Domaine(s) d'intervention	Profil/qualification	Fonction	Adresse
PM	Gestion monétaire Gestion budgétaire Gestion de la dette publique	PM	PM	Direction Régionale du Budget
PM	Gestion monétaire Gestion budgétaire Gestion de la dette publique	PM	PM	Direction Régionale du Contrôle Financier
PM	Techniques de négociation	PM	PM	Direction Régionale du Commerce et de la Concurrence
PM	Techniques de négociation	PM	PM	Direction Régionale des Douanes

LISTE DES FORMATEURS POTENTIELS DANS LES REGIONS

Kidal

Nom et Prénoms	Domaine(s) d'intervention	Profil/qualification	Fonction	Adresse
Soumaila Ibrahim	Statistique descriptive Collecte, traitement et analyse des données statistiques Suivi – évaluation des projets Planification régionale Aménagement du territoire	Ingénieur des travaux statistiques	Directeur Régional du Plan et de la Statistique	DRPS Tél. 85 61 34
Hamadoun KONTA	Informatique Micro crédits	Agronome - informaticien	Chargé de crédit	Projet Sécurité Alimentaire et des revenus dans la Région de Kidal
Mabendy GUISSÉ	Aménagement du territoire	Master en science zoo vétérinaire	Directeur Régional Aménagement et Equipement Rural	DRAER Tél. 85 00 89
Mamadou KANTE	Aménagement du territoire	Technicien supérieur génie rural	Fonctionnaire stagiaire	DRAER Tél. 85 00 89
Mohamar HAIDARA	Finances publiques	Inspecteur des finances	Agent	Direction Régionale du Contrôle Financier
Docteur Sékou DRAME	Suivi - évaluation	Médecin	Directeur Régional de la Santé	DRSP Tél. 85 60 53
Charles SANOGO	Gestion comptable et financières des projets Suivi – évaluation projets / programmes Informatique de gestion	Comptable - gestionnaire	Comptable régionale	DRSP Tél. 85 60 53
Docteur Mohamed Ould BAYES	Suivi- évaluation des programmes	Pharmacien	Pharmacien régional	DRSP Tél. 85 60 53

LISTE DES FORMATEURS POTENTIELS DANS LES REGIONS

Kidal (suite)

Nom et Prénoms	Domaine(s) d'intervention	Profil/qualification	Fonction	Adresse
Daouda TIEGOUM	Gestion comptable et financière des projets	Technicien sanitaire	Chef division hygiène publique	DRSP Tél. 85 60 53
Issouden Ag SARID	Décentralisation	Maître du second cycle	Conseiller aux affaires et financières	Haut Commissariat Tél. 85 00 33 / 85 60 22
Mohamed Ali Ag ALBESSATY	Décentralisation	Maître du second cycle	Secrétaire	Haut Commissariat Tél. 85 00 33 / 85 60 22
Lakhsan Ould ALI	Décentralisation	Professeur de l'enseignement secondaire général	Professeur de biologie	Lycée Tél. 85 00 54
Ahmed Mohamed Ag GUIDI	Décentralisation	Ingénieur hydro - géologue	Chef antenne	ACCORD Tél. 85 00 59