



UNITED NATIONS
STAFF COLLEGE
PROJECT

**RAPPORT FINAL
RENFORCEMENT DES CAPACITÉS
“ANALYSE ET PLANIFICATIONS
DES POLITIQUES”**

**UNICEF - MALI
1999 - 2000**



UNITING NATIONS BY LEARNING TOGETHER

Executive summary

The following report analyses a two-year partnership between the United Nations Staff College (UNSC), UNICEF and the Government of Mali for strengthening the capacities of representatives of the Ministries of Health, Communication and Economic Affairs as well as relevant members of civil society.

This programme is part of a wider effort conducted by UNICEF and the Government of Mali, entitled "**Advocacy and Planning Programme for the Promotion of the Social Sector in Mali**". The programme targets increasing the participation of the population in the implementation of the social policy aspects of the **Socio-Sanitary Development project (PRODESS)**, through a better understanding of the different steps of policy elaboration and more importantly, the different implementation mechanisms.

Through the analysis of the evaluations conducted in the workshop and private discussions with the participants, it appears that this training programme had a considerable impact. This is felt both in terms of a better understanding of the general themes covered during the workshop and to specific mechanisms for the implementation of the PRODESS. The impact is also felt on the increased visibility of the PRODESS programme and its increased use by the population at present.

This programme of concerted efforts by the UN Staff College, UNICEF and the Government of Mali demonstrate that Capacity Strengthening can indeed induce concrete and sustainable results through training. It is hoped that the lessons learnt through this project will be repeated in other sectors in Mali and inspire others in other countries.

Note Exécutive

Le rapport qui suit fait l'analyse d'un partenariat entre le Staff Collège (UNSC) l'UNICEF et le Gouvernement du Mali pour le renforcement des cadres des Ministère de la Santé, de la Communication et des Affaires économiques ainsi que représentants de la société civile.

Ce programme s'insère dans le programme « **Plaidoyer et Planification pour le développement du secteur social au Mali** » et visait à augmenter la participation des populations à la politique sociale du **Projet de Développement Socio-Sanitaire (PRODESS)** à travers une meilleure compréhension des étapes d'élaboration de la politique et surtout des mécanismes de sa mise en œuvre.

Pour ce faire, l'école des cadres a réalisé un outil de formation spécifique au groupe ciblé, et a conduit une série de séminaires au Mali pour plus de 150 participants.

De par l'analyse des évaluations reçues et des entretiens avec les participants, il ressort que ce programme a eu un impact important. Cet impact positif se fait clairement sentir tant sur le plan de la compréhension des thématiques générales, des mécanismes spécifiques à la politique de la santé et leur mise en application. Plus marquant est l'accroissement sensible de la mise en application du PRODESS et de l'augmentation de sa visibilité et de son utilisation par les premiers bénéficiaires.

Ce programme d'efforts conjugués entre le Staff Collège, l'UNICEF et le Gouvernement du Mali démontre que le renforcement des capacités peut arriver à des résultats pratiques et tangibles à travers un programme de formation.

Il est à souhaiter que les leçons de ce programme puisse se répéter à d'autres secteurs au Mali ainsi qu'à d'autres pays.

Remerciements

Le présent rapport est le fruit d'une collaboration étroite de deux ans entre le Ministère de la santé publique du Mali, l'UNICEF l'Ecole des Cadres des Nations Unies (United Nations Staff College) et le Centre International de Formation du BIT à Turin.

Les auteurs de ce rapport et l'équipe de l'Ecole des Cadres toute entière adressent leurs sincères remerciements à toutes les institutions et personnes qui ont permis à ce programme de renforcement des capacités d'atteindre ses objectifs. Ces remerciements s'adressent particulièrement, aux responsables de la représentation de l'UNICEF à Bamako pour leur appui technique et financier , aux responsables et personnel de la Cellule de Planification Sanitaire du Mali (CPS/Santé), aux responsables du Ministère de la communication et du Ministère de l'économie et du plan, ainsi qu'à tous les responsables régionaux de la santé qui ont permis de faire de ce programme une réalité.

Nous espérons, à travers la mise en oeuvre de ce programme, avoir démontré la nécessité d'accorder la priorité au renforcement durable des capacités nationales afin de favoriser l'adhésion des partenaires, l'appropriation des projets par les premiers bénéficiaires et la pérennité des efforts déployés par nos institutions pour un développement humain durable.

Roger Megelas PhD

André N'Zapayéké

MALI

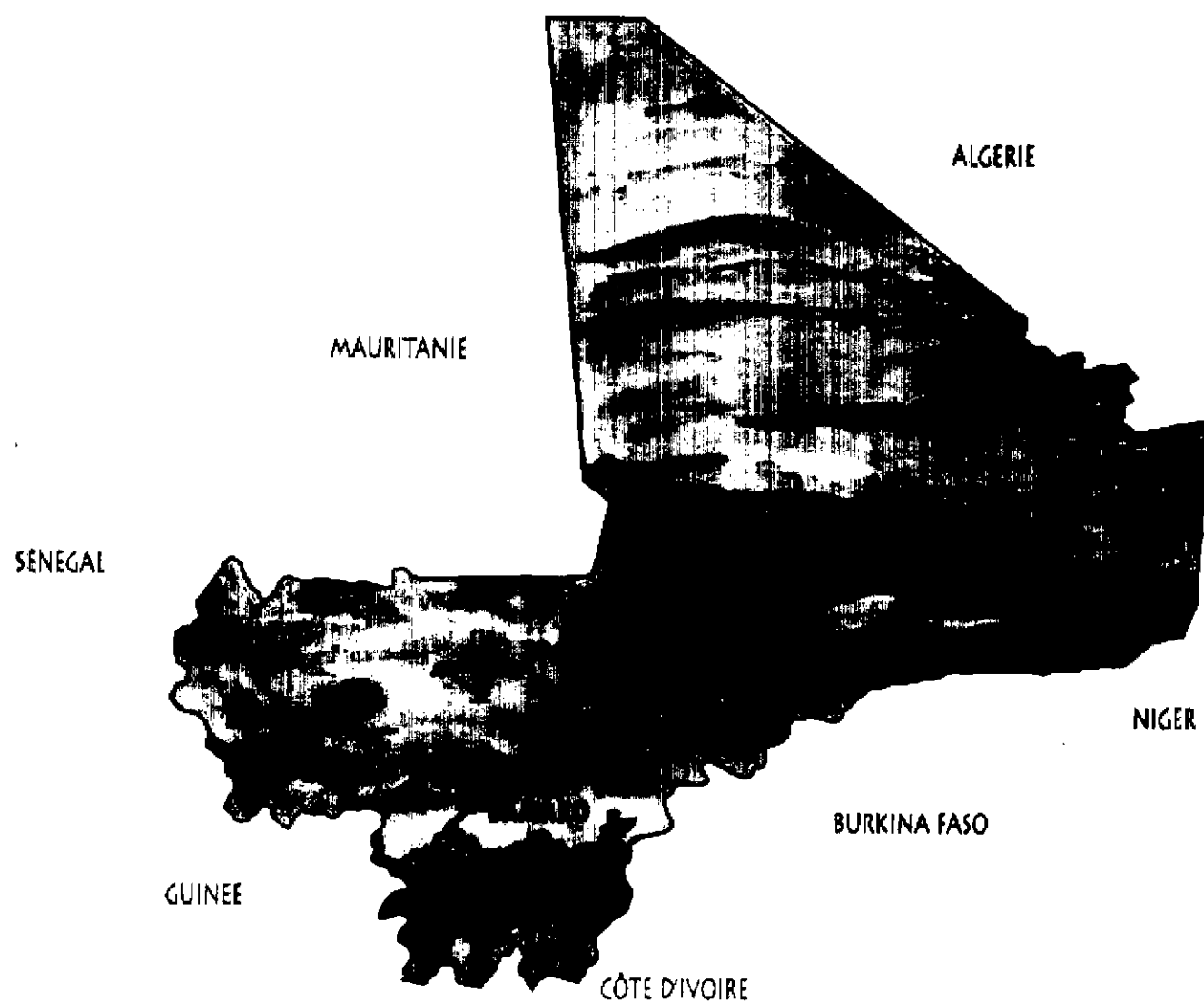


Table des matières

- I. ***Executive Summary - Note exécutive***
- II. **Remerciements**
- III. **Carte du Mali**
- 1. **Table des Matières**
- 2. **Introduction**
- 3. **Méthodologie**
- 4. **Contenu de la formation**
- 5. **Evaluation et interprétation des résultats / attentes
Formation des cadres niveau central**
- 6. **Formation communicateurs : niveau central et cercle**
- 7. **Formation personnel socio sanitaire
Région et cercles (Segou)**
- 8. **Formation personnel socio sanitaire
Région et cercles Mopti**
- 9. **Conclusion et recommandations**
- 10. **Annexes**

I. Introduction

1.1. Historique

Partant du principe que la conception, la gestion et le suivi d'un développement axé sur les droits exigent un appareil et des instruments d'information et de planification diversifiés, performants et fiables", la représentation de l'UNICEF au Mali (mai 98) a demandée à l'Ecole des Cadres des Nations Unies de mettre sur pied un programme de formation et de suivi en analyse des politiques. Ce programme de formation avait comme objectif principal **de renforcer les capacités des intervenants** du secteur de la santé et de l'action sociale et ce, dans le contexte général de l'accord cadre Mali - UNICEF. En plus des intervenants de ces secteurs, ce programme visait également au renforcement des capacités des communicateurs pour assurer une meilleure compréhension de la politique de santé et d'action sociale et d'en assurer une meilleure application.

1.2. Contexte institutionnel

L'École des Cadres des Nations Unies (UNSC)¹, créée à la demande du Secrétaire Général en janvier 1996 dans le cadre de la Réforme du Système des Nations Unies s'intéresse à l'ensemble des sujets relatifs à une meilleure gestion du développement, à une amélioration des compétences des fonctionnaires et partenaires du Système des Nations Unies, au bien-être des individus et à la paix. Pour ce faire, le renforcement des capacités constitue une étape fondamentale qui est formellement désignée dans les grandes lignes de la réforme du système des Nations Unies ².

Le programme de formation en analyse des politiques résulte d'un partenariat entre l'UNICEF, le Ministère de la Santé (CPS) et le Collège des Cadres des Nations Unies et vise à renforcer les capacités des acteurs de la santé et des communicateurs pour une meilleure compréhension et mise en application de la politique de santé et d'action sociale au Mali.

En particulier, ce programme s'inscrit dans le cadre d'un programme de coopération entre l'UNICEF et le Gouvernement du Mali intitulé « Programme Plaidoyer et Planification pour le développement du secteur social au Mali ». Ce programme de coopération découle des engagements pris lors du "Sommet Mondial pour les Enfants" et de la "Conférence Mondiale sur les Femmes". Il

¹ Sigle anglais United Nations Staff College (UNSC). Le sigle UNSC est utilisé dans les deux langues

² Discours du Secrétaire Général à la session spéciale de l'Assemblée Générale sur la réforme des Nations Unies, New York, 16 Juillet 1997

découle surtout de la volonté du Mali d'établir les meilleures conditions de mise en place de la Convention relative aux droits de l'Enfant, et de la Convention sur l'Elimination de toutes formes de discrimination à l'égard des Femmes. Il vise à renforcer les capacités des institutions, et notamment des intervenants et partenaires nationaux (Gouvernement et société civile) dans la mise en oeuvre des politiques et décisions qui en découlent.

C'est donc dans le cadre de la mise en oeuvre du programme intersectoriel **"Plaidoyer et Planification pour le développement du secteur social au Mali"** et afin de soutenir de façon particulière la mise en place du Projet de Développement Socio-Sanitaire (PRODESS), que le programme de formation en analyse et planification des politiques a été élaboré.

1.3 Contexte du Programme

A la demande de l'UNICEF, une proposition de services fut préparée par l'Ecole des Cadres (annexe 1) portant sur une série de formation destinée à être conduite sur place au Mali. Chaque formation étant doublée d'une mission de contrôle et de suivi. Cette offre incluait l'intervention d'une équipe multidisciplinaire comprenant au total quatre personnes.³

Le programme de formation a permis de :

- ♦ fournir un appui à la formulation, à la gestion et à la mise en oeuvre des politiques sociales au Mali grâce à un renforcement des capacités en analyse et planification des politiques
- ♦ contribuer à une meilleure connaissance du PRODESS et des contraintes à sa mise en oeuvre
- ♦ renforcer les capacités d'analyse et de traitement de l'information des agents de communication pour faciliter l'accès à une information adéquate et la promotion du dialogue social entre les différents acteurs
- ♦ renforcer la pérennité des connaissances acquises par la mise en place de mécanismes de suivi et d'évaluation

Le programme de formation s'est étalé sur une période de vingt quatre mois et a touché environ 160 participants originaires de trois ministères: santé publique, communication, et affaires économiques, ainsi que des représentants de la société civile (ASACO, ONG etc.). Les villes de Ségou et Mopti ont servi de base aux interventions de l'Ecole des Cadres

³ Les membres de l'équipe de l'Ecole des Cadres comprenaient Mlle Laurence Dubois, M. André N'Zapayéké, M. David Andrevon et M. Roger Megelas (Chargé Principal de Programme au UNSC et Responsable de l'Activité).

II- Méthodologie

Pour préparer ce programme, l'École des Cadres a conduit une mission au Mali⁴ afin de consulter l'UNICEF et la CPS sur les besoins spécifiques et finaliser le programme. Cette mission, a permis (interalia) :

1. de circonscrire le champ d'intervention du programme (le PRODESS comme exemple pour l'application de la théorie),
2. d'identifier les groupes cibles et participants des Ministères de la santé publique et de l'action sociale, Affaires Economiques et Communication,
3. d'adapter le calendrier des interventions à la disponibilité des participants,
4. d'établir les responsabilités et obligations des différents partenaires au programme,
5. de finaliser les termes du contrat liant l'Ecole des Cadres et l'UNICEF pour la durée du programme.

2.1. Adaptation du module

En consultation avec le bureau de l'UNICEF à Bamako et afin de répondre au mieux aux attentes des participants ainsi que de la CPS, le module d'analyse des Politiques préparé antérieurement par l'Ecole des Cadres dans le cadre du programme « Gestion du Développement : Renforcement des Capacités » a fait l'objet d'une adaptation complète. Une section additionnelle et spécifique sur le **“Renforcement des capacités”** y a été incluse. Une nouvelle section sur les **“Processus de suivi et d'évaluation”** a été ajoutée au contenu du module. Le module ainsi adapté a été soumis à l'UNICEF Bamako et au Ministère de l'Economie pour approbation.

L'objectif du programme étant d'accroître les capacités des intervenants (santé, action sociale et communication) afin de faciliter la dissémination de la connaissance et de la pratique d'un instrument politique, il a été convenu d'adopter une approche interactive combinant théorie et pratique et laissant de l'espace pour des échanges de vues entre techniciens et autres intervenants du secteur.

Cette démarche a été rendue possible grâce à une représentation des trois niveaux opérationnels : central, régional et local.

⁴ Laurence Dubois et André N'Zapayéké, 9 au 13 Novembre 1998

2.2. Approche méthodologique

Flexibilité

En tout, six groupes ont été formés. Pour tenir compte des besoins spécifiques de chaque groupe, il a été convenu d'adopter une approche flexible, notamment pour ce qui est du contenu et du déroulement des ateliers, tout en garantissant un tronc commun pour l'ensemble des groupes. C'est ainsi qu'en fonction des besoins, certains thèmes furent mis particulièrement en exergue.

Démarche pédagogique

La démarche de l'atelier a consisté à diviser les cinq jours consacrés à chaque formation en «segments d'apprentissage»: connaissance des politiques du Mali (PRODESS, politique de la communication, la participation communautaire au Mali), gouvernance/développement des capacités, définition d'une politique, étapes d'analyses d'une politique (analyse de la participation, analyse des problèmes, analyse des objectifs, analyse des stratégies), planification par objectifs et suivi-évaluation.

Chaque segment était composé d'une présentation théorique et de travaux pratiques. La théorie était dispensée en session plénière et les travaux pratiques en groupes de travail.

L'objectif était de permettre dans un premier temps aux participants d'améliorer leurs connaissances des politiques du Mali et dans un deuxième temps d'acquérir des outils méthodologiques susceptibles de leur permettre de mettre en œuvre ces politiques de manière efficace. Les travaux de groupe étant le cadre privilégié pour maximiser l'apprentissage.

Chaque atelier était donc axé sur l'acquisition de connaissances additionnelles (**effet outil**) d'un côté, et de l'examen des mécanismes de leur application (**effet répliatif**) de l'autre. L'ensemble étant placé dans une optique de renforcement de la participation des populations à la mise en œuvre du PRODESS.

Des évaluations continues

Afin de permettre une bonne appréciation des besoins, des attentes et d'adopter une approche pédagogique adaptée, chaque atelier démarrait par une auto-évaluation permettant d'apprécier le niveau de connaissance de départ des participants sur l'ensemble des thèmes faisant l'objet de l'atelier. Les résultats de cette auto-évaluation étaient traités immédiatement et le profil des participants ainsi dégagé discuté avec le groupe. En fonction de ce profil, une attention particulière était accordée à tel ou tel thème.

Au cours du déroulement de l'atelier, deux ou trois séances d'évaluations diagnostiques regroupant 3 à 4 volontaires étaient organisées pour relever les points forts à renforcer et les points faibles à corriger. Ceci permettait d'assurer un ajustement continu des ateliers.

A la fin de chaque atelier, une nouvelle auto-évaluation permettait de mesurer le niveau de connaissance des participants à la fin de la formation.

Les auto-évaluations consistaient à donner des scores sur une échelle de 5 (1 étant le niveau de connaissance le plus faible et 5 le plus élevé). La différence entre les résultats de l'auto évaluation de début et ceux de fin de formation permettait d'apprécier le niveau de connaissances additionnelles acquises par le biais de la formation.

L'intervention de l'encadrement national: une nécessité

Sur le plan organisationnel, les services nationaux compétents (Ministère de l'économie / Plan et UNICEF dans un premier temps et CPS et UNICEF ensuite) avaient la responsabilité de la sélection des participants en tenant compte de leur niveau et de leurs fonctions.

Ils étaient également en charge de l'information préalable des participants, de la distribution de la documentation de base, de l'encadrement des groupes de travail, des aspects pratiques de l'organisation mais aussi de l'orientation des participants en matière de connaissance du PRODESS et des politiques et pratiques nationales.

Comme les résultats des auto-évaluations le démontrent, il y a eu quelques carences sur ces différents points. La constitution des groupes était dans la plupart des cas inadéquates, le Staff College a donc eu des groupes très hétérogènes. Les informations préalables fournies aux participants par la partie nationale et l'UNICEF étaient insuffisantes et imparfaites. Quant aux documents de base (documents sur les politiques nationales) devant servir de support aux travaux, ils étaient également très insuffisants ou quasi-inexistants.

Remarque : le Staff College a eu des groupes très hétérogènes. Les informations préalables fournies aux participants par la partie nationale et l'UNICEF étaient insuffisantes et imparfaites. Quant aux documents de base (documents sur les politiques nationales) devant servir de support aux travaux, ils étaient également très insuffisants ou quasi-inexistants.

2.3. La structure du programme de formation

Le programme de renforcement des capacités conduit par l'École des Cadres comprend deux parties:

- ♦ une partie formation,
- ♦ une partie évaluation formative.

2.3.1. Première partie: la formation et son contenu

Les formations en tant que telles (six en tout) ont eu lieu dans la période de mai à septembre 1999. Elles comportaient des séances de cinq jours chacune et se sont adressées aux groupes déjà énumérés.

Sur le plan méthodologique, une importance équivalente était accordée aux interventions théoriques et aux exercices pratiques en groupes de travail. Chaque thème traité avait donc un volet théorique et un volet pratique.

Les travaux de groupes traitaient sans exception des sujets relatifs au PRODESS, avec un dénominateur commun : **la participation de la population à la mise en œuvre de la politique de santé au Mali.**

Le tronc commun pour les différents groupes comprenait les thèmes suivants :

- A. Bonne gouvernance et développement des capacités
- B. Introduction à l'analyse des politiques
- C. Analyse de la participation
- D. Analyse des problèmes
- E. Analyse et choix des stratégies
- F. Elaboration d'un cadre logique
- G. Définition des indicateurs de réalisation
- H. Suivi et évaluation d'une politique

A. Bonne Gouvernance et renforcement des capacités

La notion de « Bonne gouvernance » définit un horizon que l'on peut qualifier de normatif pour le développement durable. Elle porte sur « la manière dont le pouvoir est exercé dans la gestion des ressources économiques et sociales d'un pays ». La notion de gouvernance transcende l'Etat et englobe également le secteur privé et les organisations de la société civile.

Dans cette partie introductive de la formation, l'accent a été mis sur les principales caractéristiques ci-après de la bonne gouvernance : la participation des citoyens, la primauté du droit, la transparence, la capacité d'ajustement, la recherche du consensus, l'équité, l'efficacité et l'efficience, la responsabilité et la vision stratégique.

Le développement des capacités est un concept qui concerne aussi bien les ressources et les organisations que le contexte général dans lequel les organisations doivent opérer. C'est un processus qui consiste à développer ou à renforcer «l'aptitude d'un individu, d'un groupe ou d'une institution à accomplir des tâches avec efficacité et efficience, dans une certaine continuité. Pour donner un effet durable, cette notion doit impliquer la réduction graduelle de la dépendance vis-à-vis des ressources extérieures. En effet, la capacité suppose l'autonomie des personnes et des institutions concernées à opérer des choix et à poser des actes.

Cette session a servi de point de départ aux formations. Il faut dire que généralement, on admet aujourd'hui qu'une gouvernance pauvre est la principale cause de la faiblesse des capacités nationales dont souffre un grand nombre de pays africains. Pour ce faire, l'Ecole des Cadres a choisi d'en faire le « Modèle de référence » du programme qui justifie la mise en place du programme, son orientation et les choix des résultats attendus.

Il convient de préciser que le renforcement des capacités est souvent perçu comme une notion abstraite et donc difficilement maîtrisable (ou quantifiable). Cette partie de la formation a voulu démontrer qu'il relève surtout de l'habilité à définir clairement les rôles et responsabilités et à accomplir des tâches avec efficacité et efficience. La mise en oeuvre « service delivery » est l'élément essentiel dans l'approche développement des capacités. En l'occurrence, dans le cas qui nous concerne, la bonne mise en œuvre du PRODESS.

B. Introduction à l'analyse des politiques

Ce segment de la formation avait pour but de permettre aux participants d'améliorer leurs connaissances des notions de politique et d'analyse des politiques. Dans le contexte de cette formation, une politique a été définie comme un ensemble de déclarations d'intentions et de décisions qui définissent les grandes orientations et les priorités d'une action ou d'un programme (ex. PRODESS), ainsi que les voies à suivre et les moyens à mettre en œuvre pour exécuter ces décisions. Une politique indique pourquoi on veut mener une action et les grandes lignes de celle-ci.

Dans cette partie de la formation, l'accent a été mis sur les notions de « fins », de «moyens», de «contenu», de «valeurs» et ou cadre de référence, et de «processus de décision».

C. Les étapes d'analyse des politiques

Quatre étapes essentielles ont été examinées lors de ces formations :

- L'analyse de la participation ou « stakeholders analysis » qui consiste à mettre en exergue la nécessité de prendre en compte les intérêts et les attentes des individus, des groupes et des organisations influents, dont le comportement, la stratégie ou le rôle peut être un frein ou un atout pour la mise en œuvre d'une politique comme le PRODESS. Une bonne connaissance des caractéristiques des différentes parties prenantes et leur intégration dans une stratégie appropriée de mise en œuvre, favorisent la participation et l'adhésion des populations concernées par un programme donné.
- L'analyse des problèmes. C'est une étape essentielle et déterminante de l'analyse des politiques, car comme certains l'affirment, un problème bien formulé est un objectif à demi énoncé. En effet la pertinence de l'analyse d'un problème et la manière dont on définit le influencent la gamme des solutions possibles. Dans cette partie de la formation, deux notions occupaient une place centrale : la notion de « problème central » et « la relation causes-effets », cette dernière caractérisant la hiérarchie entre les caractéristiques négatives d'une situation donnée.
- L'analyse des objectifs. Se fixer un objectif, c'est réfléchir sur les voies et moyens de passer d'une situation « non satisfaisante » à une situation voulue ou souhaitable. L'objectif ne relève pas de l'intention, mais se définit par un résultat attendu clairement identifiable, un délai pour atteindre ce résultat attendu, une précision des actions à entreprendre et un mode d'évaluation des progrès réalisés. La formation a insisté sur l'importance d'objectifs clairement définis, réalistes et réalisables et qui suscitent l'émulation et l'adhésion. L'analyse de la relation « moyens-fins » a été au centre des échanges.
- L'analyse des stratégies porte sur l'examen de la logique de l'enchaînement des actions à entreprendre. C'est le choix des options qui propose la solution la plus appropriée à la solution du problème posé. Ce choix détermine également le type de programme à mettre en place.

D. Le schéma de planification et l'élaboration d'un cadre logique

C'est une méthode de gestion intégrée. Le cadre logique décrit de façon matricielle et opérationnelle les aspects les plus importants d'un programme. Il présente la logique verticale (quels objectifs généraux, quels résultats attendus, quelles activités actions veut-on poursuivre) et la logique horizontale (comment veut-on les mettre en œuvre, où, quand, comment, par qui, avec quels moyens, quelles hypothèses/facteurs extérieurs?). Le cadre logique facilite le suivi et procure les bases d'une évaluation. Ce travail s'est inspiré de la méthode planification par objectifs (ZOPP). fut utilisé dans le cadre des travaux pratiques. L'interaction entre différents niveaux administratifs aux niveaux des intervenants a permis d'approfondir dans les travaux de groupes l'analyse des relations moyens-fins et des stratégies les plus appropriées.

E. Définition des indicateurs de réalisation ou de performance

Les indicateurs de performance sont des critères de réussite qui fournissent des informations vérifiables permettant de mesurer l'avancement d'un programme vers la réalisation de ses objectifs. Il est donc impératif de les définir avant la mise en œuvre du programme. Ils doivent définir concrètement ce que l'on attend du programme, indiquer comment reconnaître si un objectif a été atteint, renseigner sur la réalisation de l'objectif en termes de quantité, qualité, temps, et lieu. Les indicateurs fournissent une base pour le suivi et l'évaluation d'un programme.

F. Le suivi et l'évaluation

Les notions de suivi et d'évaluation sont souvent les notions les plus difficiles à véhiculer à travers un programme de formation, à cause de l'amalgame qui est souvent effectuée avec le contrôle ou l'audit. Le suivi est l'examen continu ou périodique de la mise en œuvre d'un programme. L'évaluation par contre détermine les effets et l'impact du programme en se centrant sur l'accomplissement des objectifs et l'analyse des progrès réalisés. Suivi et évaluation sont d'abord à considérer comme faisant partie des outils de gestion qui servent à mieux agir, mieux décider et mieux assumer ses responsabilités. Comme le montre les résultats des évaluations, cette partie de la formation a été la plus difficile en termes de transfert de connaissances.

G. Autres outils utilisés

Les six formations ont été validées par des **plans d'actions** par participant et l'établissement d'une **grille** permettant un suivi épisodique des activités des participants par eux-mêmes, mais aussi par l'encadrement national (CPS, UNICEF,...) et l'École des Cadres. Un questionnaire de suivi hors période de formation a également été administré à la totalité des participants. Pour compléter le tout, des entretiens individuels ont permis d'évaluer le point de vue de chaque participant sur la qualité du travail effectué.

2.3.2. Deuxième partie: l'évaluation formative des participants

Celle-ci a eu lieu un an après la formation, précisément dans la période de septembre à octobre 2000. Cette évaluation avait pour but d'évaluer le degré de pérennisation des acquis de la formation et leurs incidences éventuelles sur les activités professionnelles des bénéficiaires.

D'un commun accord avec les responsables nationaux, un module additionnel a été élaboré, axé essentiellement non sur la phase conceptuelle qui est l'analyse des politiques, mais sur la phase de mise en œuvre d'une politique. La présentation de ce module intitulé « Politique déclarée – Politique Appliquée » a confronté les participants aux facteurs qui influent sur la mise en œuvre d'une politique (les déterminants des politiques, les comportements, les facteurs environnementaux, etc.) et aux notions nouvelles « d'écarts » et de « seuil ».

Sur la base de ce module additionnel, l'Ecole des Cadres a procédé à l'évaluation des connaissances acquises et à celle de leur mise en application au cours des douze mois qui ont suivi la formation de 1999. Les points de faiblesses ont été renforcés et l'encadrement national a apporté des éléments additionnels pour consolider la connaissance des différentes politiques nationales. Les procédures, les mécanismes et les possibilités offertes par le PRODESS ont été mieux présentés et clarifiés par l'encadrement national.

III. Formation des cadres du niveau central

3.1. Introduction

La première formation d'une série de six a eu lieu du 31 mai au 4 avril 1999. L'Ecole des Cadres a affecté à ce travail quatre formateurs, en l'occurrence M. Roger Mégelas responsable de la formation, assisté de Laurence Dubois, (Ecole des Cadres), David Andrevon (Centre de formation du BIT de Turin) et André Nzapayeké (associé à l'Ecole des Cadres).

Les 39 bénéficiaires de la première formation étaient des cadres des Ministères de la santé publique et de la communication, auxquels se sont ajoutés quelques cadres de la représentation de l'UNICEF à Bamako. ^{+ Economie.}

En plus de la diversité de leur origine professionnelle, l'hétérogénéité des participants était encore plus marquée par une grande variété dans les niveaux de responsabilité. En effet, il y avait aussi bien des directeurs nationaux que des jeunes stagiaires, ce qui n'a pas contribué à alléger les contraintes organisationnelles et pédagogiques de la formation.

3.2. Objectifs visés pour le groupe-cible

L'intégration des cadres des administrations centrales au programme de la formation répond à la volonté des responsables maliens de renforcer la capacité de conception, d'analyse, de formulation, de planification, de suivi-évaluation et de coordination des politiques de développement, notamment en matière de santé et d'action sociale, mais aussi entre les pouvoirs centraux et les pouvoirs décentralisés.

Il convient de noter qu'au Mali, depuis plusieurs années, la planification nationale a été remplacée par la planification sectorielle. Cette formation a offert entre autres à la direction du plan la possibilité de s'impliquer à nouveau dans la mise en œuvre d'une politique sectorielle, notamment celle de santé et d'action sociale.

3.3. Résultats de la formation

La formation visait la bonne maîtrise par les participants des thèmes retenus, dans une optique d'efficacité individuelle et collective au sein de leur organisation.

12 thèmes principaux ont fait l'objet de cette première formation:

- ♦ Bonne gouvernance et développement des capacités,
- ♦ Politique de la participation communautaire du Mali,
- ♦ Connaissance du PRODESS,
- ♦ Analyse des politiques: définition,
- ♦ Analyse de la participation,
- ♦ Analyse des problèmes,
- ♦ Analyse des objectifs,
- ♦ Analyse des stratégies d'intervention,
- ♦ Définition des indicateurs de performance,
- ♦ Suivi et évaluation des politiques,
- ♦ Elaboration d'un cadre logique et planification par objectifs.

Sur le plan méthodologique, des exercices pratiques en travaux de groupes et des sorties sur le terrain ont permis d'appliquer la théorie d'analyse des politiques dispensée à la problématique de la participation des communautés à la mise en œuvre du PRODESS.

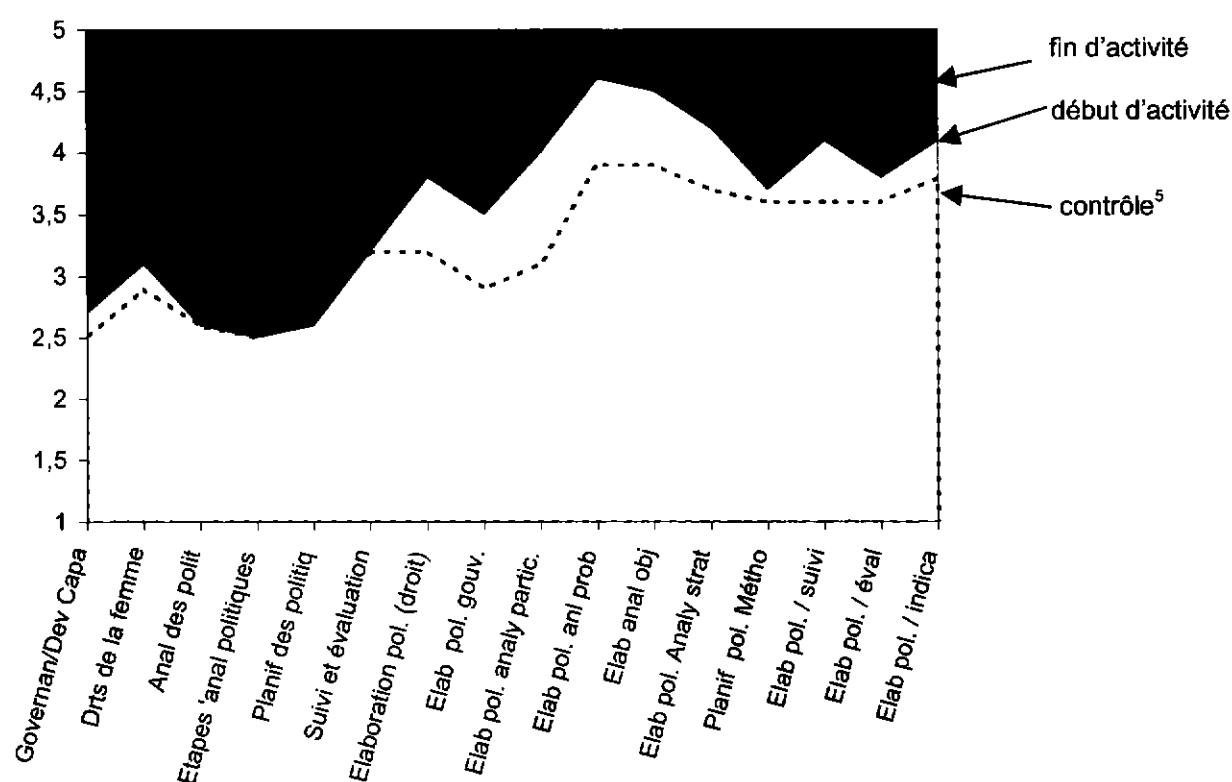
Pour évaluer les progrès réalisés en termes de connaissances additionnelles acquises, deux auto-évaluations du niveau des participants ont été effectuées: une au début de la formation, une seconde à la fin. L'apport de la formation est mis en exergue à travers la différence entre les résultats de ces deux auto-évaluations. Le graphique de l'**Annexe I** (voir page suivante) donne un aperçu de la différence constatée.

Il s'agissait pour les participants, d'évaluer eux-mêmes une première fois au début, et une seconde fois à la fin de la formation, le niveau de leur connaissance des principaux thèmes de la formation en donnant un score de 1 à 5. On constate ainsi qu'à la fin de cette formation, le score moyen qui était de 3,6 (sur un total de 5) au départ, est passé à 4,3, soit un gain global de 24%. Ce qui indique une amélioration sensible des connaissances portant sur les différents thèmes de la formation. Pour certains thèmes, on arrive à des gains supérieurs à 50%.

Il s'agissait pour les participants, d'évaluer eux-mêmes une première fois au début, et une seconde fois à la fin de la formation, le niveau de leur connaissance des principaux thèmes de la formation en donnant un score de 1 à 5.

On constate ainsi qu'à la fin de cette formation, le score moyen qui était de 3,6 (sur un total de 5) au départ, est passé à 4,3, soit un gain global de 24%. Ce qui indique une amélioration sensible des connaissances portant sur les différents thèmes de la formation. Pour certains thèmes, on arrive à des gains supérieurs à 50.

Annexe I:
Analyse et Planification des Politiques, UNICEF-Mali, Novembre 2000



Le thème «Analyse des problèmes» présente dans le graphique une particularité: le niveau de fin de formation est en effet inférieur au niveau de début. Selon les entretiens que nous avons eus avec les participants, ce contraste s'explique par une surestimation par les participants de leur propre niveau de connaissance initiale. Les réponses données sur l'application éventuelle de ces thèmes dans leurs activités professionnelles corroborent ce point de vue. De manière générale, les participants ne font ni analyse des problèmes, ni analyse des objectifs, et ne se réfèrent à aucune méthodologie précise pour élaborer une politique ou programme. Les participants des administrations centrales notamment, ont pu penser, en début de la formation, que ce comportement leur était familier (4,6). Puis après avoir suivi la formation, ils ont pu se rendre compte qu'ils avaient plus de lacunes qu'ils ne le croyaient.

⁵ La courbe «contrôle» correspond au niveau de départ auto-évalué par les participants. A la différence de la courbe «début d'activité», cette auto-évaluation a été réalisée rétrospectivement en fin d'activité

Les thèmes que les participants ont trouvés particulièrement utiles pour leurs activités professionnelles sont, notamment: la planification, les différentes étapes d'analyse politiques, le suivi, l'évaluation et la définition des indicateurs de performance.

3.4. Appréciation des résultats de la formation

Comme indiqué ci-dessus, les participants affirment dans leur auto-évaluation finale que la formation leur a beaucoup apporté en termes de connaissances additionnelles sur les thèmes retenus.

L'application de la théorie à la problématique de la **participation des communautés à la mise en œuvre du prodess** a permis d'approfondir sans aucun doute la connaissance de la politique de la santé et d'action sociale du Mali, et celle des contraintes liées à sa mise en œuvre.

La pertinence de la formation par rapport à leurs fonctions et aux besoins de leur organisation a été relevée par 89% des participants (4,24). La clarté des objectifs a également été largement soulignée (4,12).

Toutefois, certains facteurs liés à l'organisation des ateliers ont contribué à altérer les résultats de la formation. Parmi ceux-ci, on peut citer:

- ◆ la grande hétérogénéité des participants parmi lesquels on trouvait aussi bien des directeurs que des jeunes stagiaires, ce qui rendait des échanges francs et ouverts entre des personnes de niveau hiérarchique aussi différent difficiles,
- ◆ les carences soulignées de manière unanime dans l'information préalable des participants sur les objectifs de la formation et les attentes de ses initiateurs,
- ◆ l'absence et l'insuffisance de la documentation de base sur le PRODESS,
- ◆ la faible représentation de la Cellule de Planification de la Santé (CPS) lors de cette première formation. Cette structure détient en effet l'essentiel de l'information sur la politique de santé et d'action sociale au Mali.

3.5. Impact de la formation

Cette première formation des cadres des administrations centrales n'a pas eu de suite et n'a donc pas bénéficié d'une évaluation formative, contrairement aux groupes qui ont suivi. Faute d'éléments fiables, il n'est pas possible d'en apprécier l'impact un an après.

IV. Formation des cadres de la communication

4.1. Introduction

Deux formations s'adressaient aux communicateurs. La première qui a eu lieu du 7 au 11 juin 1999, était destinée aux fonctionnaires du Ministère de la communication et des cadres et agents des divers organes de communication publics et privés de Bamako. La seconde formation qui a eu lieu du 6 au 10 septembre, visaient les communicateurs et animateurs des radios libres et communautaires des régions de Ségou et Mopti.

Etaient affectés à ce travail du côté de l'Ecole des Cadres: M. Roger Mégélas responsable de la formation, assisté de Mlle Laurence Dubois, (Ecole des Cadres), M. David Andrevon (Centre de formation du BIT de Turin) et M. André N'zapayeke (associé à l'Ecole des Cadres).

Les deux groupes étaient représentatifs des divers types de média qui opèrent aux niveaux national, régional et local au Mali.

Egalement dans ces cas, les niveaux de responsabilité dans les groupes étaient très variés. On trouvait en effet côte à côte, un secrétaire général de ministère, des directeurs nationaux, des professionnels des media, mais aussi des animateurs de radio et des pigistes.

Travaux de la communication

4.2. Objectifs visés pour les communicateurs

L'intégration des communicateurs au programme de formation répondait à la volonté d'améliorer l'impact du programme plaidoyer sur la participation de la population à la mise en œuvre du PRODESS. Il s'agissait de renforcer la capacité des communicateurs à utiliser un outil approprié d'analyse des politiques, de santé notamment, en vue de contribuer plus efficacement à l'information de la population sur la santé, aux niveaux national, régional et local. Pour ce faire, l'accent était mis sur une meilleure connaissance du PRODESS, sur le renforcement de la capacité des communicateurs à prendre en compte les différentes stratégies des acteurs qui influent sur la politique de santé, à analyser des problèmes et des objectifs de manière appropriée (prise en compte des relations causes – effets, moyens – fins), de bâtir une stratégie efficace d'action (cadre logique cohérent) et de définir des indicateurs objectivement vérifiables et d'assurer le suivi et l'évaluation appropriés de sa mise en œuvre.

4.3. Résultats de la formation

4.3.1. Des thèmes adaptés aux besoins du groupe-cible

La formation visait la bonne maîtrise par les participants des thèmes retenus, dans une optique d'efficacité individuelle et collective dans le cadre de la politique de plaidoyer pour la santé appuyée par l'UNICEF.

12 thèmes principaux ont fait l'objet de cette formation:

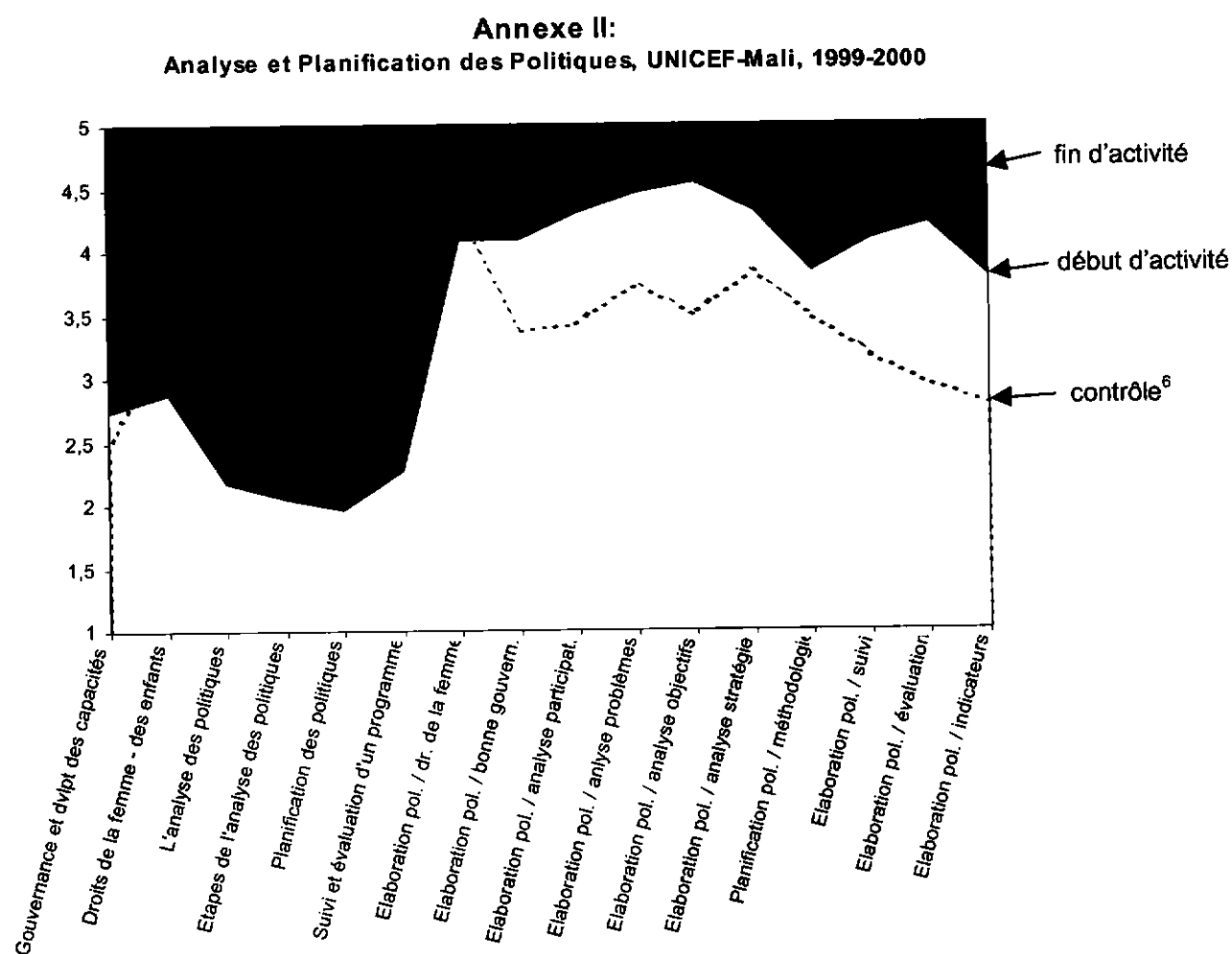
- Bonne gouvernance et développement des capacités,
- Politique de la communication du Mali,
- Politique de participation communautaire du Mali,
- Connaissance du PRODESS,
- Analyse des politiques: définition,
- Analyse de la participation,
- Analyse des problèmes,
- Analyse des objectifs,
- Analyse des stratégies d'intervention,
- Définition des indicateurs de performance
- Suivi et évaluation des politiques
- Elaboration d'un cadre logique et planification par objectifs.

Sur le plan méthodologique, comme pour la première formation, des exercices pratiques en travaux de groupes et des sorties sur le terrain ont permis d'appliquer la théorie d'analyse des politiques dispensée à la problématique de la participation communautaire à la mise en œuvre du PRODESS.

Pour évaluer les progrès réalisés par les communicateurs en termes de connaissances acquises à travers les deux formations, une démarche identique à celle de la formation précédente a été suivie. Deux auto-évaluations du niveau des participants ont été réalisées : une au début de la formation, une autre à la fin. Ici également, l'apport de la formation est mis en exergue à travers la différence qui existe entre les résultats des deux auto-évaluations.

4.3.2. Résultats de la formation des communicateurs de Bamako

Le graphique de l'Annexe II donne un aperçu de la différence constatée entre les résultats de l'auto évaluation de début et de la fin de la formation



⁶ La courbe «contrôle» correspond au niveau de départ auto-évalué par les participants. A la différence de la courbe «début d'activité», cette auto-évaluation a été réalisée rétrospectivement en fin d'activité

L'examen des courbes des connaissances de début et de fin de ce graphique indique que l'apport de la formation a été le plus élevé là où les connaissances des participants étaient les plus faibles, avec des gains importants pour des thèmes comme la planification d'une politique (95%), les étapes d'analyses d'une politique (86%) et le suivi-évaluation (63%).

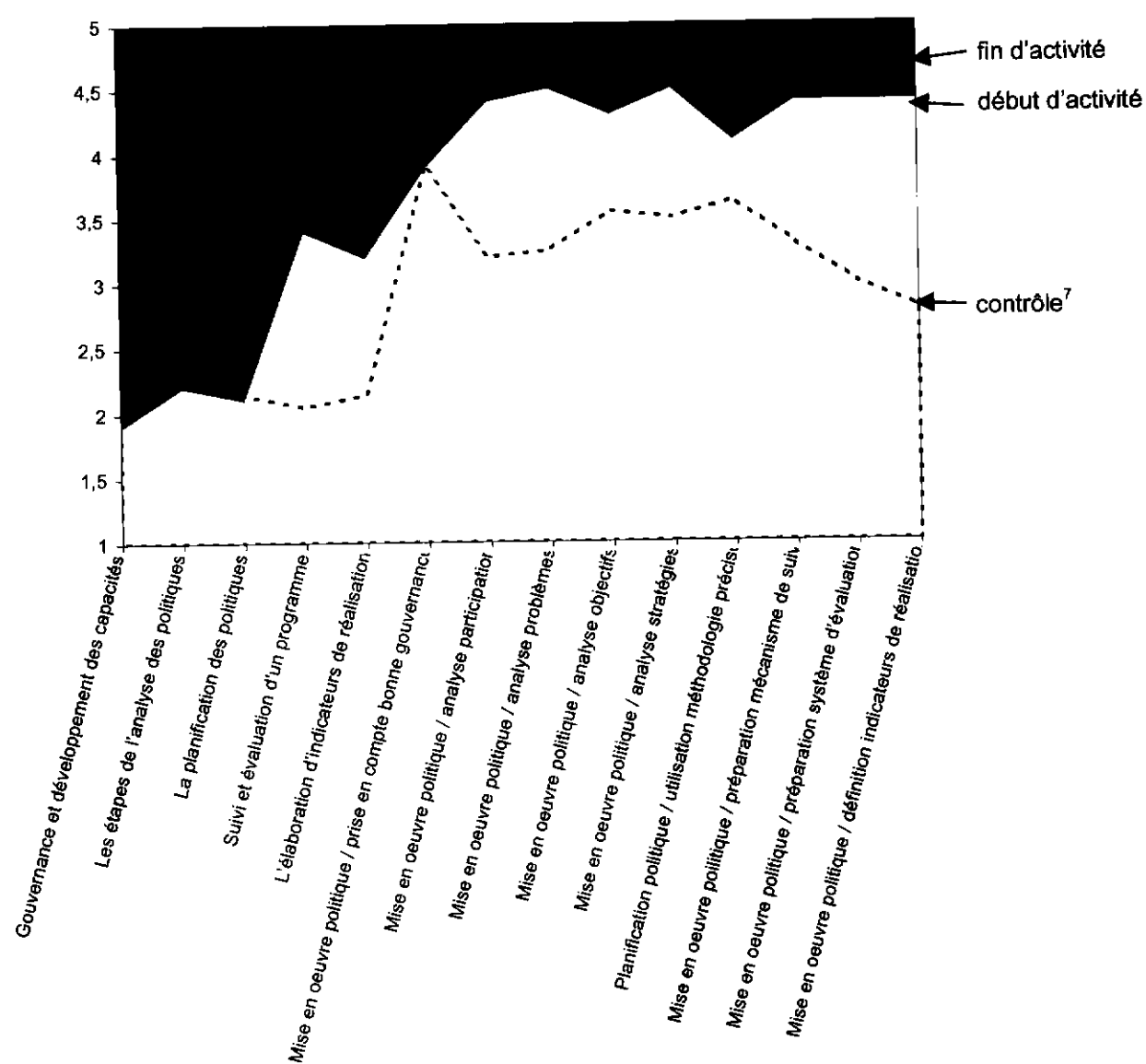
De manière globale, les participants ont déclaré avoir sensiblement amélioré leurs connaissances de l'ensemble des thèmes traités. L'augmentation constatée du score moyen de connaissance de 3,6 au départ à 4,4 à la fin de la formation, soit un gain global de 29%, corrobore ce point de vue.

Les thèmes que les participants ont trouvé particulièrement utiles pour leurs activités professionnelles sont, notamment: l'analyse des politiques, le suivi et l'évaluation.

4.3.3. Résultats de la formation des communicateurs des régions de Ségou et Mopti

Le graphique de l'**Annexe III** donne un aperçu de la différence constatée entre les résultats de l'auto évaluation de début et de fin de la formation.

Annexe III:
Analyse et Planification des Politiques, UNICEF-Mali, 1999-2000



⁷ La courbe «contrôle» correspond au niveau de départ auto-évalué par les participants. A la différence de la courbe «début d'activité», cette auto-évaluation a été réalisée rétrospectivement en fin d'activité

Ici, l'examen des courbes du niveau des connaissances de début et de fin indique que l'apport de la formation a été particulièrement élevé dans les domaines de la gouvernance (de 1,90 sur 5 à 4,10), de la planification (de 2 à 3,98) et des étapes d'analyse des politiques (de 2,20 à 3,70). Viennent ensuite des thèmes comme la définition des indicateurs de performance et l'analyse des stratégies.

4.3.4. Appréciation des résultats de la formation des communicateurs

De manière globale, les participants ont déclaré avoir sensiblement amélioré leurs connaissances sur l'ensemble des thèmes traités.

Pour ce qui est des communicateurs de Bamako, la qualité globale de la formation a obtenu une moyenne de 4,24 sur une échelle de 5, sa pertinence par rapport aux fonctions des participants une moyenne de 4,41, sa pertinence par rapport aux besoins de l'institution 4,45, sa clarté 4,18 et sa cohérence 4,00, ce qui donne un résultat relativement satisfaisant.

Pour les communicateurs des cercles le score moyen est passé de 2,40 sur 5 au début à 3,70 à la fin de la formation.

Egalement dans le cas de ces deux formations, les résultats ont été altérés par les facteurs suivants déjà énumérés:

- la grande hétérogénéité des participants parmi lesquels on trouvait aussi bien des directeurs, des professionnels de la communication, des animateurs, que des pigistes,
- les carences dans l'information préalable des participants sur les objectifs de la formation et les attentes de ses initiateurs,
- L'insuffisance de la documentation de base sur le PRODESS.

La présence de la CPS a commencé à être manifeste et pédagogiquement utile à partir de la deuxième formation.

4.3.5. Impact de la formation des communicateurs

Les formations des communicateurs de Bamako et des cercles ont fait l'objet d'une évaluation formative regroupant l'ensemble des communicateurs un an après, soit en octobre 2000. Ces évaluations formatives visaient les communicateurs ayant pris part à la formation initiale de 1999.

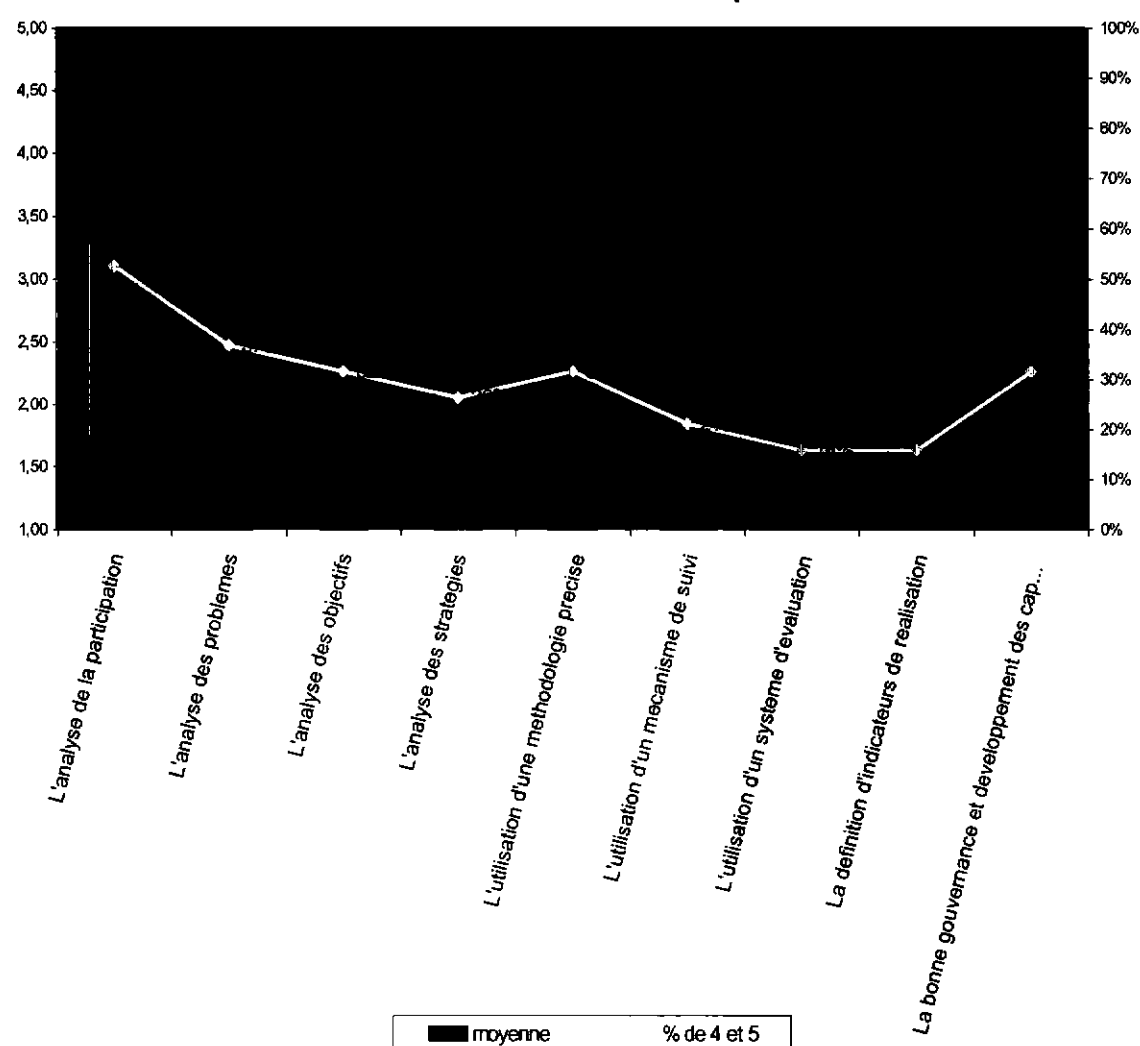
4.3.5.1. Evaluation de la connaissance des thèmes de la formation par les communicateurs

Le graphique de l'Annexe IV donne un aperçu des résultats de l'auto évaluation du renforcement des capacités des participants pour chacun des thèmes de la formation.

Il ressort de ce graphique, un an après la formation, que les participants considèrent que leur capacité a été le plus renforcée dans le domaine de l'analyse de la participation (53%), et dans une moindre mesure dans les domaines de l'analyse des problèmes (37%) de l'analyse des objectifs (32%), et de la bonne gouvernance (32% également). Les scores les plus bas concernent l'évaluation et la définition d'indicateurs de performance (respectivement 16%). Pour les autres thèmes, les scores oscillent entre 16% et 21%.

Annexe IV:
Analyse et Planification des Politiques, UNICEF-Mali, 1999-2000

Pour chacun des thèmes, indiquer dans quelle mesure
la formation a renforcé vos capacités



Le graphique de l'Annexe IV donne un aperçu des résultats de l'auto évaluation du renforcement des capacités des participants pour chacun des thèmes de la formation.

Il ressort de ce graphique, un an après la formation, que les participants considèrent que leur capacité a été le plus renforcée dans le domaine de l'analyse de la participation (53%), et dans une moindre mesure dans les domaines de l'analyse des problèmes (37%) de l'analyse des objectifs (32%), et de la bonne gouvernance (32% également). Les scores les plus bas concernent l'évaluation et la définition d'indicateurs de performance (respectivement 16%). Pour les autres thèmes, les scores oscillent entre 16% et 21%.

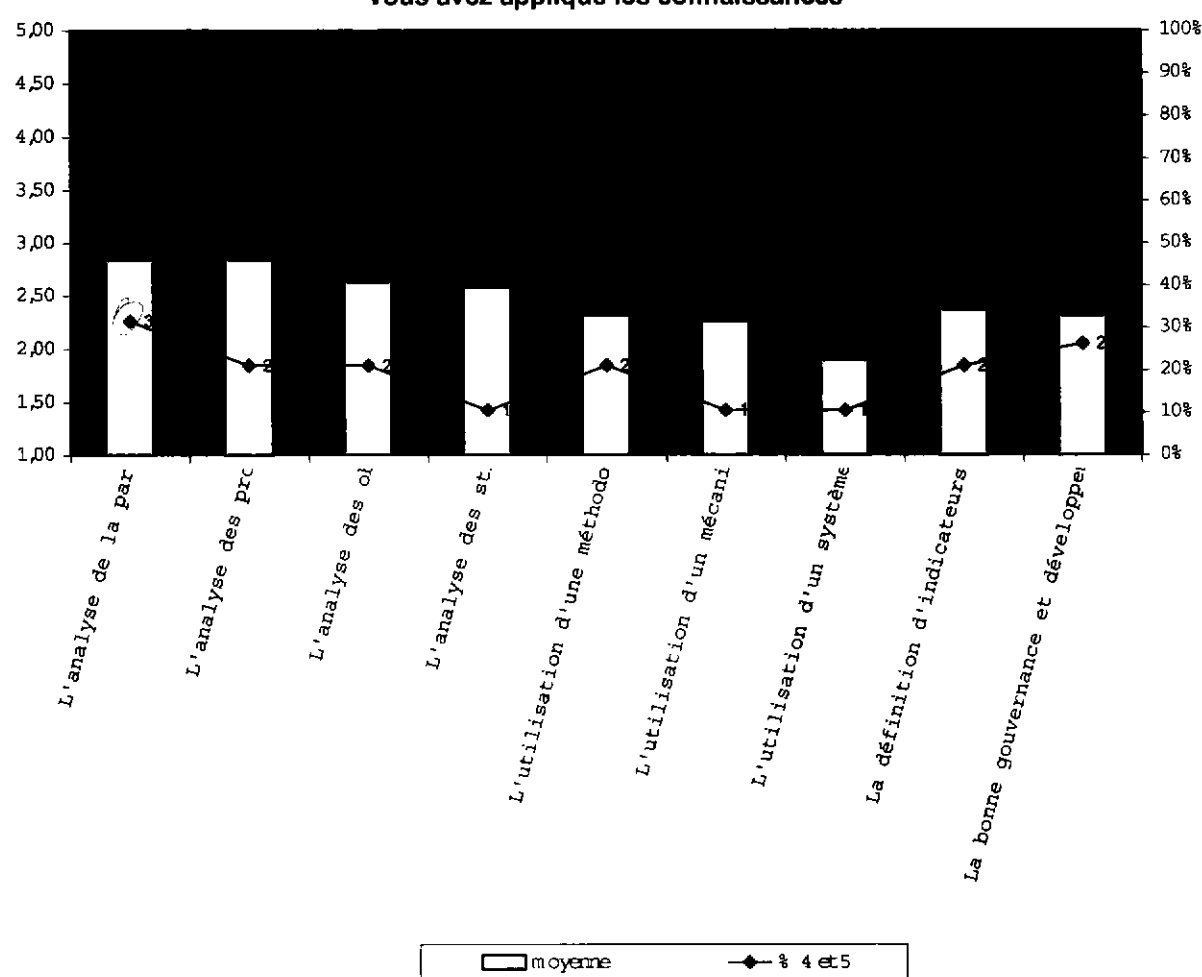
Sur la base de ces données, on peut dire de manière globale, que la capacité des communicateurs pour la plupart des thèmes traités (exception faite de l'analyse de la participation) est, un an après la formation, largement en dessous de la moyenne.

4.3.5.2. Evaluation de l'application des connaissances acquises par les communicateurs

Dans le graphique de l'Annexe V qui donne une tendance sur l'application par les communicateurs des connaissances liées aux thèmes de la formation dans la période écoulée, les scores enregistrés se révèlent être loin en dessous de la moyenne (3,00). En effet, seulement 32% des participants disent appliquer l'analyse de la participation (score le plus élevé), et 26% les principes de la bonne gouvernance/développement des capacités. Les applications les plus faibles portent sur l'analyse des stratégies, l'utilisation d'un système de suivi et d'évaluation (représente 11% seulement des participants).

Annexe V:
Analyse et Planification des Politiques, UNICEF-Mali, 1999-2000

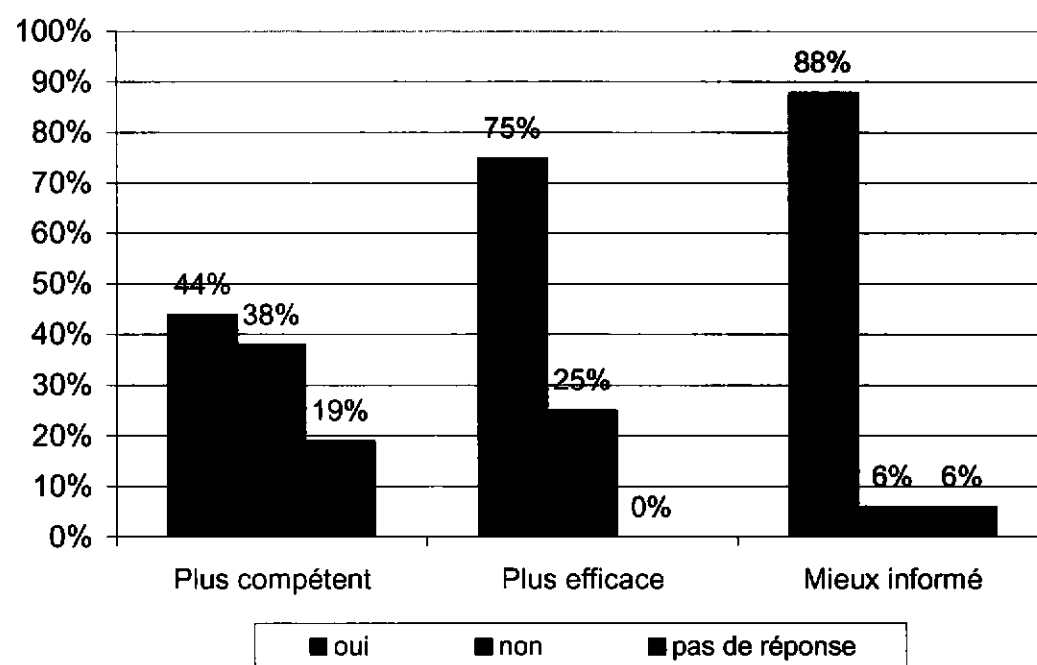
Pour chacun des thèmes, indiquer dans quelle mesure vous avez appliqué les connaissances



Malgré ces résultats qui sont largement en dessous de la moyenne, les communicateurs évalués se considèrent comme l'indique le graphique de l'**Annexe VI**, mieux informés grâce à la formation (88%), plus efficaces (75%) et plus compétents (44%).

Annexe VI:
Analyse et Planification des Politiques, UNICEF-Mali, 1999-2000

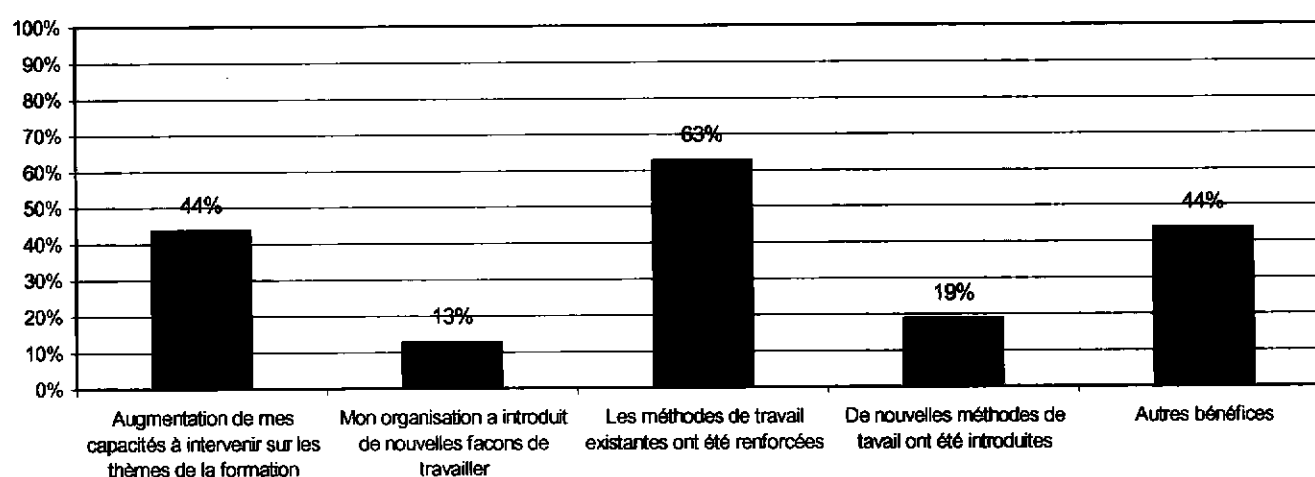
Dans votre cadre professionnel, considérez-vous que la formation vous a permis d'être



Les données du graphique de l'Annexe VII indiquent quant à elle que les communicateurs ont grâce aux nouvelles connaissances acquises, renforcé les méthodes de travail existantes (63%), introduit de nouvelles méthodes de travail (19%), etc.

Annexe VII:
Analyse et Planification des Politiques, UNICEF-Mali, 1999-2000

A votre avis, comment votre organisation/institution/service ont-ils tiré profit de votre participation à la formation?



Les communicateurs évalués affirment également dans leur grande majorité avoir l'occasion dans leurs fonctions de mettre en pratique les compétences acquises pendant la formation.

Il faut prendre certes ces résultats avec prudence, mais ils reflètent à notre avis un état d'esprit, une volonté d'être plus performant. Ils expriment une certaine confiance en soi, une ambition et une potentialité qui pourraient être mieux exploitées.

Les communicateurs soulignent un apport évident de la formation dans l'amélioration de leurs connaissances. Mais ils sont peu nombreux à appliquer les compétences acquises malgré des efforts perceptibles de la part des uns et des autres, mais qui demeurent insuffisants. Avec le temps, la tendance est à l'oubli et à la prédominance de la routine. Il revient aux services nationaux compétents de maintenir une certaine dynamique pour éviter cette régression et renforcer les acquis de la formation.

V. Formation des acteurs socio-sanitaires des régions de Ségou et de Mopti

5.1. Introduction

Les formations visaient en priorité le personnel socio-sanitaire des services régionaux et des cercles ainsi que les représentants des ASACO de Ségou et de Mopti. Les formations ont eu lieu successivement en août 1999 pour la région de Ségou, du 30 août au 3 septembre 1999 pour la région de Mopti, et du 13 au 17 septembre 1999 pour les cercles des deux régions.

Etaient affectés à ce travail du côté de l'Ecole des Cadres: M. Roger Mégélas responsable de la formation, assisté de David Andrevon (Centre de formation du BIT de Turin) et André N'zapayeke (associé à l'Ecole des Cadres).

Les trois groupes étaient représentatifs des acteurs socio-sanitaires qui interviennent aux niveaux régional et local au Mali. Ici également, les niveaux de responsabilité dans les groupes étaient très variés. On trouvait en effet côte à côte, des directeurs régionaux, des médecins chefs de cercle, des assistants socio-sanitaires et des représentants des communautés.

5.2. Objectifs visés pour ce groupe-cible

Les acteurs socio-sanitaires des régions et des cercles constituent le groupe-cible privilégié de la formation. Il a en effet la grande responsabilité de la mise en œuvre de la politique de santé sur le terrain. Il s'agissait de renforcer sa capacité à utiliser un outil approprié d'analyse des politiques, de santé notamment, en vue d'orienter et d'animer plus efficacement la mise en œuvre du PRODESS et au renforcement de la participation de la population.

5.3. Résultats de la formation

5.3.1. Des thèmes adaptés aux besoins du groupe-cible

Les formations visaient la bonne maîtrise par les participants des thèmes retenus, dans une optique d'efficacité individuelle et collective dans le cadre de la mise en œuvre du PRODESS.

11 thèmes principaux ont fait l'objet de ces trois formations:

- Bonne gouvernance et développement des capacités,
- Politique de participation communautaire du Mali,
- Connaissance du PRODESS,
- Analyse des politiques: définition,
- Analyse de la participation,
- Analyse des problèmes,
- Analyse des objectifs,
- Analyse des stratégies d'intervention,
- Définition des indicateurs de performance
- Suivi et évaluation des politiques,
- Elaboration d'un cadre logique et planification par objectifs.

Sur le plan méthodologique, des exercices pratiques en travaux de groupes ont permis d'appliquer la théorie d'analyse des politiques dispensée à la problématique de la participation communautaire à la mise en œuvre du PRODESS. Pour des raisons techniques relevant de la compétence de la CPS et de l'UNICEF, les sorties sur le terrain ont été abandonnées.

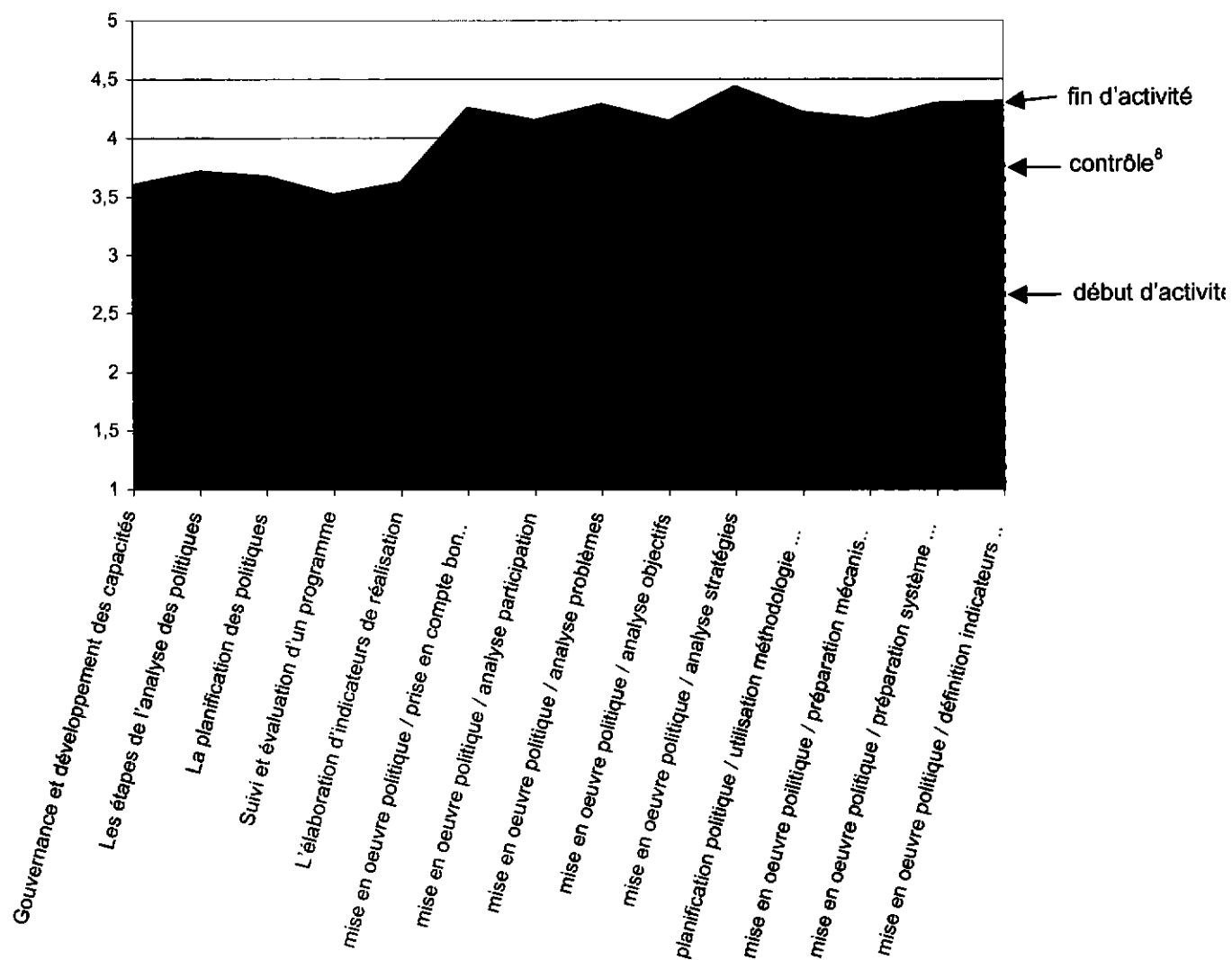
Pour évaluer les progrès réalisés par le personnel socio-sanitaire en termes de connaissances additionnelles acquises à travers les formations, deux auto-évaluations du niveau des participants ont été réalisées à l'instar des autres formations : une au début de la formation, une autre à la fin. Ici également, l'apport de la formation est mis en exergue à travers la différence entre les résultats des deux auto-évaluations.

5.3.2. Résultats de la formation du personnel socio-sanitaire des services régionaux de Ségou et Mopti

Le graphique de l'**Annexe VIII** donne un aperçu de la différence constatée entre les résultats de l'auto évaluation de début et de la fin de la formation des acteurs socio-sanitaires de Ségou.

L'examen des courbes des connaissances de début indique que de manière globale, le niveau des participants était très en dessous de la moyenne pour l'ensemble des thèmes traités. L'apport de la formation a été le plus élevé dans les domaines suivants : gouvernance et développement des capacités, étapes d'analyse des politiques, planification, suivi-évaluation et définition d'indicateurs de performance.

Annexe VIII:
Analyse et Planification des Politiques, UNICEF-Mali, 1999-2000



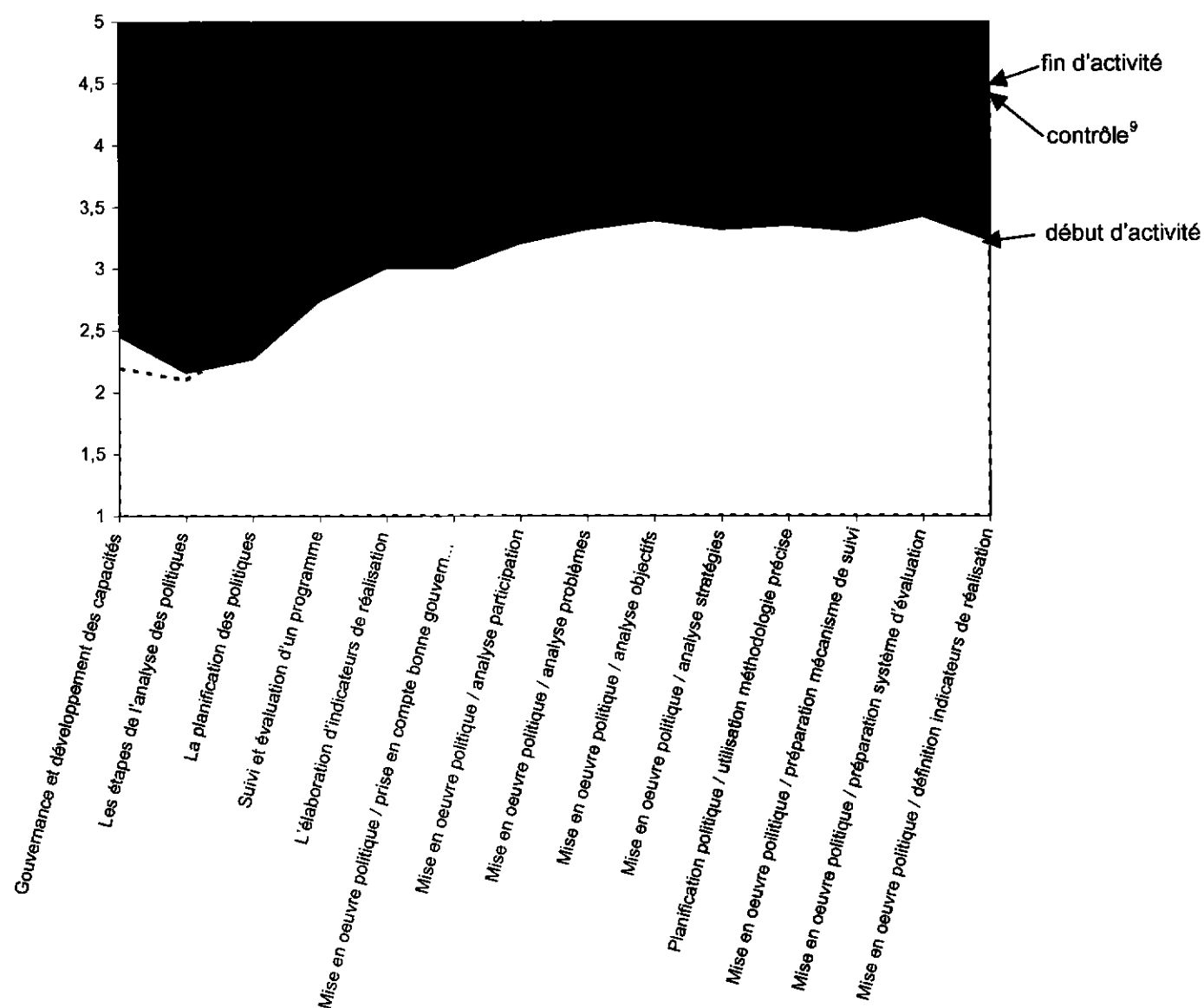
De manière globale, les participants ont déclaré avoir sensiblement amélioré leurs connaissances sur l'ensemble des thèmes traités. L'augmentation constatée du score moyen de connaissance de 2,2 sur 5 au départ à 4,2 à la fin de la formation corrobore ce point de vue.

⁸ La courbe «contrôle» correspond au niveau de départ auto-évalué par les participants ; à la différence de la courbe «début d'activité», cette auto-évaluation a été réalisée rétrospectivement en fin d'activité

5.3.3. Résultats de la formation des acteurs socio-sanitaires de Mopti

Le graphique de l'Annexe IX donne un aperçu de la différence constatée entre les résultats de l'auto évaluation de début et de fin de la formation des acteurs socio-sanitaires de Mopti.

Annexe IX:
Analyse et Planification des Politiques, UNICEF-Mali, 1999-2000



⁹ La courbe «contrôle» correspond au niveau de départ auto-évalué par les participants ; à la différence de la courbe «début d'activité», cette auto-évaluation a été réalisée rétrospectivement en fin d'activité

Ici également, le niveau de départ est largement en dessous de la moyenne. Les meilleurs résultats de la formation ont été obtenus dans les domaines suivants: gouvernance et développement des capacités (gain de 76%), la planification des politiques (gain de 59%) et les étapes d'analyse des politiques (gain de 50%). Viennent ensuite, le suivi-évaluation et la définition des indicateurs de performance. Le gain moyen est estimé à 32%.

5.3.4. Appréciation des résultats de la formation des acteurs socio-sanitaires

A l'instar des personnes formées antérieurement, les participants à ces formations ont déclaré avoir sensiblement amélioré leurs connaissances sur l'ensemble des thèmes traités. Selon les participants évalués, la formation a été pertinente par rapport à leurs fonctions (4.38 sur 5) et par rapport aux besoins de leur institution (4.48). Ils considèrent que de manière globale, les objectifs fixés ont été atteints, notamment l'amélioration des connaissances en planification des politiques (4,5) et en méthode d'analyse des politiques (4,32). Le score le plus faible (4,0), mais appréciable toutefois, porte sur le suivi et l'évaluation des programmes auxquels on aurait dû consacrer plus de temps.

Comme pour les autres groupes, les équipes des cercles formées ont déploré l'insuffisance de l'information préalable auquel elles donnent le faible score de 2,05. L'hétérogénéité des participants parmi lesquels on trouvait aussi bien des médecins chefs que des représentants des communautés quasi analphabètes, a également constitué un handicap.

De manière globale, les participants ont déploré la courte durée de la formation (5 jours) qui n'a pas permis de consacrer le temps nécessaire à l'approfondissement de certains thèmes jugés importants.

5.3.5. Impact de la formation

Les formations dispensées aux acteurs socio-sanitaires des régions de Ségou et de Mopti en 1999 ont fait l'objet d'une évaluation formative regroupant l'ensemble des acteurs un an après, soit en octobre 2000. Ces évaluations formatives visaient les personnes ayant pris part à la formation initiale de 1999.

5.3.5.1. Evaluation du niveau de connaissance des thèmes de la formation

De manière générale, le niveau de connaissance des participants formés en 1999 est demeuré au-dessus de la moyenne un an après la formation, à notre grande satisfaction. Les auto-évaluations d'octobre 2000 ont en effet permis de relever que six thèmes ont un score proche de 4, notamment l'analyse des problèmes (3,97), l'analyse de la participation (3,86), l'analyse des objectifs (3,81), la bonne gouvernance/développement des capacités (3,81), l'analyse des stratégies (3,72), la définition des indicateurs de performance (3,69). Les scores les plus faibles, mais qui demeurent toutefois au-dessus de la moyenne concernent l'évaluation (3,25) et le suivi (3,14).

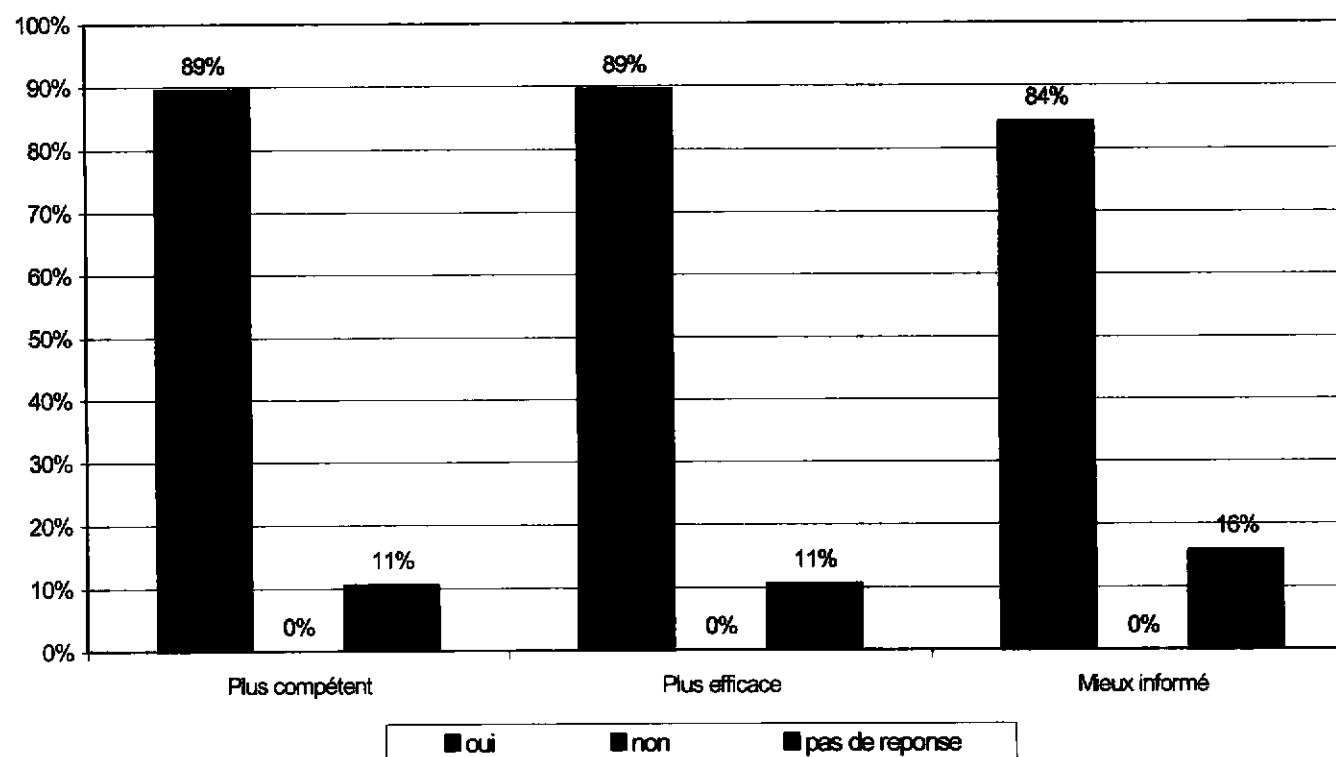
Il convient de noter que comparé aux communicateurs, le personnel socio-sanitaire des régions et des cercles, notamment les médecins et les assistants socio-sanitaires, ont une longueur d'avance : d'abord parce que la formation était appliquée au PRODESS, un domaine qui leur est familier. En outre, parce que beaucoup d'entre eux ont déjà dans d'autres contextes, suivi des formations en élaboration des plans de région et de cercle (P.O), et en élaboration et utilisation d'un cadre logique. Cette dernière méthode étant obligatoire pour la présentation des P.O. Il est donc logique que leur niveau de connaissance demeure satisfaisant un an après la formation.

5.3.5.2. Evaluation de l'application des connaissances acquises par les acteurs socio-sanitaires des régions et des cercles

Selon les données du graphique de l'Annexe X, les participants de Mopti considèrent que la formation leur a permis d'être plus efficaces et plus compétents (89%) dans le cadre de leur profession, et 84 % disent être mieux informés.

Annexe X:
Analyse et Planification des Politiques, UNICEF-Mali, 1999-2000

Dans votre cadre professionnel, considérez-vous que la formation vous a permis d'être



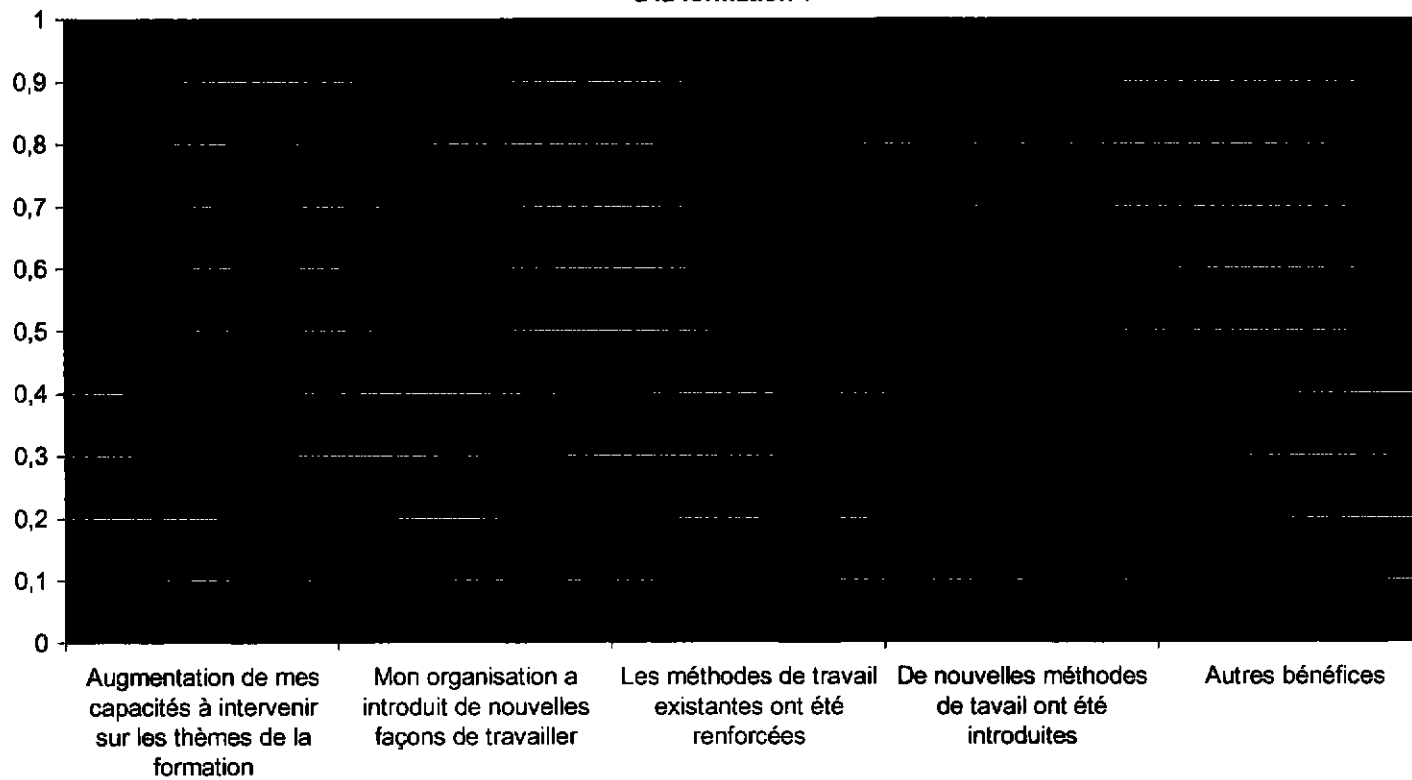
Ils sont unanimes (100%) dans les deux régions pour dire que leurs fonctions actuelles leur offrent l'occasion de mettre en pratique les compétences acquises lors de la formation, ce qui est un facteur positif à encourager et à soutenir. En effet, dans un contexte où de nombreux cadres affirment ne pas pouvoir agir faute de moyens, ce point de vue est un signe de bonne volonté et de détermination qu'il convient d'encourager.

A Mopti, les institutions des participants tirent profit de la formation du fait que la capacité d'intervention sur les thèmes traités a été renforcée (84%), ainsi que les méthodes de travail existantes (74%).

A Ségou (voire graphique de l'**Annexe XI**), se sont surtout les méthodes de travail existantes qui ont été améliorées. Toutefois, aussi bien à Ségou qu'à Mopti, l'introduction de nouvelles méthodes de travail demeure limitée (resp. 26% et 37%).

Annexe XI:
Analyse et Planification des Politiques, UNICEF-Mali, 1999-2000

A votre avis, comment votre organisation/institution/service ont-ils tiré profit de votre participation à la formation ?



Malgré ces indications positives, il faut dire que si les scores concernant le niveau de connaissance des thèmes sont satisfaisants un an après la formation (3,14 à 3,97), ceux concernant leur niveau d'application sont plus faibles (entre 2,56 et 3,69) même s'ils indiquent un certain progrès qu'il convient de ne pas négliger. Les domaines les plus impliqués sont l'analyse des problèmes (3,97), l'analyse de la participation (3,86), l'analyse des objectifs (3,81), la bonne gouvernance/développement des capacités (3,81) et l'analyse des stratégies (3,72). Les moins appliqués sont le suivi (3,14) et l'évaluation (3,25).

VI. Conclusion

Ce programme de formation organisé pour le renforcement des capacités des cadres du Mali revêt un caractère tout particulier.

Dans un premier temps, il s'est voulu un travail de partenariat entre deux institutions du Système des Nations Unies, d'un côté, des partenaires du Mali, notamment le Ministère de la santé, le Ministère de l'économie et du plan, et celui de la communication, de l'autre.

Dans un deuxième temps, il s'agissait d'un programme destiné à favoriser l'efficacité de la mise en œuvre d'une politique nationale précise, à savoir le Programme national de santé et d'action sociale du Mali.

Pour répondre à ce défi, l'Ecole des Cadres a développé des outils à la fois théoriques et pratiques adaptés aux besoins de ce programme très singulier. Selon les résultats des différentes auto-évaluations réalisées, ces outils ont permis aux participants de mieux comprendre à des degrés variables, les mécanismes d'analyse et d'élaboration d'une politique, les mécanismes qui en déterminent la mise en œuvre (stratégie des acteurs, facteurs contextuels, etc.), ceux susceptibles de favoriser une plus grande participation et adhésion de la population bénéficiaire, ainsi que des mécanismes de suivi et d'évaluation qui permettent de mesurer le niveau des progrès réalisés.

Ce double mandat de l'Ecole des Cadres a rendu ce programme d'une durée de deux ans particulièrement intéressant en termes de défi à relever. Il répond parfaitement aux orientations retenues dans le cadre de la réforme du système des Nations-Unies. Il a surtout démontré l'intérêt et l'importance des activités de développement des capacités et leurs effets durables sur la mise en œuvre des politiques nationales des partenaires du Système.

Grâce à la flexibilité sur laquelle ce programme était bâti, les outils développés ont pu être adaptés à la spécificité de la politique de santé et d'action sociale du Mali, notamment l'intégration au module en fonction des besoins des groupes, de thèmes spécifiques (droit de l'homme, droit de l'enfant, politique de la communication, etc.), le développement d'un module « *Politique déclarée, politique appliquée* » pour souligner les pesanteurs liées aux différentes étapes de la mise en œuvre, des exercices pratiques variées, etc.

Un an après la fin de ce programme, les résultats des auto-évaluations donnent d'un côté, un sentiment de satisfaction, de l'autre, un sentiment de prudence. Sentiment de satisfaction parce qu'il ressort clairement que les participants, dans leur grande majorité, ont globalement amélioré leurs connaissances dans les domaines concernés et appliquent de manières diverses, les connaissances acquises. Les thèmes qui donnent le plus de satisfaction sont l'analyse des problèmes et l'analyse de la participation. La participation et l'adhésion de la population à la politique de santé étant un objectif prioritaire du PRODESS, on peut dire que la perception par les participants de la nécessité d'intégrer ce

facteur dans leurs approches de terrain (voire résultats des auto-évaluations) est à mettre au crédit de la formation. Sentiment de prudence parce que le niveau d'application des connaissances acquises demeure faible. Les conditions de travail demeurent globalement inappropriées, un effort important est à déployer pour améliorer le contexte institutionnel, la coopération et la circulation de l'information entre les différentes structures, d'un côté, entre les différents niveaux des services sociaux sanitaires de l'autre.

De manière globale, pour des raisons déjà évoquées, le niveau de connaissance des thèmes de la formation par les acteurs socio-sanitaires est demeuré plus élevé que celui des communicateurs. Cela est dû au fait que les premiers disposent de plus de moyens et d'opportunités de mettre en pratique les connaissances acquises. La différence entre le personnel socio-sanitaire et les représentants des communautés (ASACO) en est d'ailleurs la preuve.

Les communicateurs, notamment ceux des régions, sont non seulement moins confrontés à la problématique de la santé dans leur vie professionnelle, mais sont en général plus démunis en termes de moyens d'actions, fonctionnent dans des conditions inappropriées et sont moins encadrés sur le plan technique. Ils ont en plus de moyens pour être opérationnel, besoin d'un encadrement plus régulier et plus soutenu, notamment de la part des responsables de la santé et des partenaires au développement du Mali. Un suivi soutenu de ce groupe est nécessaire si l'on souhaite les impliquer de manière efficace dans le programme de plaidoyer pour la santé.

Malgré leurs résultats relativement satisfaisants, les conditions de travail du personnel socio-sanitaire constituent un handicap pour respecter les contraintes relatives à l'application appropriée des connaissances acquises. Tout comme les communicateurs, les représentants des communautés ont également besoin d'un suivi et d'un encadrement technique soutenu pour consolider les acquis de la formation.

En plus de la consolidation des acquis de la formation, des conditions minimum doivent être créées pour rendre cet outil applicable et efficace, pour favoriser un changement de comportement et la mise en œuvre de nouvelles méthodes.

Enfin, sur le plan organisationnel, si globalement les formations se sont déroulées dans des conditions satisfaisantes, certaines carences ont été relevées, notamment l'information préalable fournie aux participants, l'insuffisance des documents et données de base, le choix des participants et la constitution inappropriée des groupes, l'absence de valorisation et de mise en confiance des participants par l'encadrement national.

L'équipe de l'Ecole des Cadres des Nations-Unies espère avoir contribué dans le cadre de son mandat, à renforcer les bases d'efficacité du PRODESS et du programme plaidoyer pour la santé soutenu par l'UNICEF. Nous tenons à remercier les administrateurs de l'UNICEF, les cadres de la CPS, du Ministère de la communication et ceux du Ministère de l'économie et du plan ; ainsi que tous les participants à ce programme.

QUELQUES PHOTOS



CONTEXTE

La présente proposition d'activités de formation s'insère dans le cadre de l'accord entre le Gouvernement du Mali et l'UNICEF intitulé **"Programme Plaidoyer et Planification pour le développement du secteur social au Mali"** signé en mai 1998. Cet ambitieux programme de coopération découle des engagements pris lors du "Sommet Mondial pour les Enfants" et de la "Conférence Mondiale sur les Femmes" et de la volonté du Mali d'établir les meilleures conditions de mise en place de la Convention relative aux droits de l'Enfant et de la Convention sur l'Élimination de toutes formes de discrimination à l'égard des Femmes. Il vise à renforcer et à favoriser les capacités des institutions, intervenants et partenaires nationaux (Gouvernement et société civile) pour la mise en oeuvre des grandes politiques et décisions qui en découlent.

L'objectif du programme UNICEF - MALI¹ est de :

"Contribuer à l'effort du Mali en vue du bien-être des enfants et des femmes d'ici l'an 2002 :

- ◇ Le développement d'une culture de droit qui soutiendra la promotion, l'appropriation et la défense des droits des enfants et des femmes
- ◇ Le renforcement de l'acquisition des compétences et des connaissances essentielles de l'enfant et de la femme leur permettant de devenir acteurs de leur propre développement
- ◇ Le renforcement du bien-être physique et mental de l'enfant et de la femme propice à leur épanouissement personnel et social, dont la réduction de la mortalité infanto-juvenile de 30% et la réduction de la mortalité maternelle de 20%.
- ◇ Ces objectifs s'inscrivent dans le cadre du Plan d'Action National pour l'Enfant et pour la Promotion de la femme".

Partant du principe que "la conception, la gestion et le suivi d'un développement axé sur les droits exigent un appareil et des instruments d'information et de planification diversifiés, performants et fiables", la représentation de l'UNICEF au Mali a demandé à l'École des cadres des Nations Unies d'examiner la possibilité de mettre sur pied un programme de formation et de suivi. Ce programme de formation vise particulièrement à renforcer les capacités des intervenants en matière de définition et de mise en pratique des politiques et ce, dans le contexte général de l'accord cadre entre le Mali et l'UNICEF.

¹ "Programme de Coopération Mali - UNICEF 1998-2002" p. 7. UNICEF, Bamako, mai 1998

L'École des cadres des Nations Unies (UNSC)², créée à la demande du Secrétaire Général en janvier 1996 dans le cadre de la Réforme du Système des Nations Unies s'intéresse à l'ensemble des sujets relatifs à une meilleure gestion du développement, à une amélioration des compétences des fonctionnaires et partenaires du Système des Nations Unies, au bien-être des individus et à la paix. Pour ce faire, le renforcement des capacités constitue une étape fondamentale.

L'École des cadres a mis en place un programme de formation couvrant les thèmes principaux de la gestion du développement³. Ce programme est basé sur un principe modulaire permettant à l'utilisateur de sélectionner les segments précis qui l'intéressent et de constituer une formation adaptée à ses besoins.

Depuis la création du programme, 300 participants de 23 pays ont pu bénéficier de cette formation et participer à la gestion du développement dans leur pays respectif.

Le module **"Analyse et Planification des Politiques"** a spécialement été conçu pour permettre l'acquisition des bases théoriques sur les mécanismes régissant la conceptualisation des politiques, en tenant compte des impératifs du pays, de ses besoins et du contexte. Le module laisse une grande place à l'analyse subséquente des politiques et à la mise en place des mécanismes régissant leur exécution.

Après avoir accompli cette formation, les participants seront capables, dans leur environnement de travail normal et, le cas échéant, en consultations formelles ou informelles avec leurs supérieurs et leurs collègues, de décrire le processus d'analyse et de planification des politiques publiques, d'analyser les politiques macro et micro en utilisant une démarche en six étapes et de développer un plan systématique pour la conception, la communication et la mise en oeuvre d'une politique.

Afin d'élargir son audience et l'impact des formations proposées, l'École des Cadres a choisi de développer l'**enseignement à distance** comme véhicule d'une formation plus adaptée aux conditions prévalantes dans le système des Nations Unies et aux besoins de ses partenaires. Il est prévu, à court terme, d'offrir les formations sur site Internet, en les accompagnant soit d'un support individuel direct (sur place) ou à distance selon les besoins.

² Sigle anglais United Nations Staff College (UNSC). Le sigle UNSC est utilisé dans les deux langues

³ Voir brochure en annexe n° 8

OBJECTIFS

L'École des Cadres des Nations Unies souhaite établir un partenariat dynamique et productif avec l'UNICEF pour optimiser la mise en oeuvre du programme intersectoriel **"Plaidoyer et Planification pour le développement du secteur social"** au Mali et soutenir la mise en place des politiques sociales par rapport à la Convention relative aux droits de l'enfant et à la Convention sur l'élimination de toutes formes de discrimination à l'égard des femmes.

Le programme de formation et le partenariat entre les deux institutions permettront de :

- ◇ fournir un appui à la formulation, à la gestion et à la mise en oeuvre des politiques sociales au Mali grâce à un renforcement des capacités en analyse et planification des politiques
- ◇ aider à la compréhension, à la promotion et au plaidoyer des droits définis dans la Convention relative aux droits de l'Enfant et à la Convention sur l'élimination de toutes formes de discrimination à l'égard des Femmes pour que ceux-ci soient pris en considération dans les décisions et analyses des décideurs et partenaires nationaux et internationaux
- ◇ renforcer les capacités d'analyse et de traitement de l'information des agents de communication pour faciliter la sensibilisation et le dialogue social entre les différents acteurs
- ◇ développer / renforcer un esprit d'équipe fructueux entre les différents secteurs et partenaires impliqués dans le Programme de Coopération Mali - UNICEF 1998-2002
- ◇ assurer la pérennité du programme par la mise en place de mécanismes de suivi et d'évaluation spécifiques

BENEFICIAIRES

Le programme d'action s'adresse :

- ◇ aux fonctionnaires du Ministère de la Culture et de la Communication
- ◇ aux fonctionnaires du Commissariat au Plan (niveaux régional et national)
- ◇ aux conseillers en communication des départements sociaux
- ◇ aux agences de communication et organes de presse maliens (ORTM, AMAP, DNAC, CESP, URTEL, ASSEP)
- ◇ aux fonctionnaires du Centre National d'Information, d'Éducation et Communication de la Santé
- ◇ aux fonctionnaires de la Direction Nationale de la Planification
- ◇ aux fonctionnaires de la Direction Nationale de la Statistique et de l'Informatique
- ◇ aux fonctionnaires de la Direction Régionale du Plan et de la Statistique
- ◇ aux fonctionnaires de la Cellule de Planification et de Statistique
- ◇ aux agents de communication (journalistes, pédagogues audiovisuels...)

Le nombre final des bénéficiaires (estimé à environ 150 personnes) et la répartition par institution seront précisés et ajustés selon les attentes de l'UNICEF et de ses partenaires.

PROGRAMME DE FORMATION PROPOSE

Le présent programme est basé sur une approche interactive permettant d'adapter le contenu de la démarche au contexte (programme Mali - UNICEF) et aux besoins des intervenants.

L'École des Cadres propose de diviser son programme comme suit :

1. Adaptation du module

En consultation avec l'UNICEF (Bamako), le module fera l'objet d'une adaptation afin de répondre au mieux aux attentes des participants. Une section additionnelle sur le "**Renforcement des capacités**", considéré comme un pré-requis à l'analyse des politiques, pourra être incluse. Une section sur les "**Processus de suivi et d'évaluation**" sera ajoutée au programme du module. La durée nécessaire pour l'adaptation du module est d'environ quatre semaines.

2. Séminaires de formation à Bamako

L'École des cadres propose une formation sur cinq jours ouvrables, répétée six fois à raison de 25 personnes pour chaque séminaire⁴. Cette formation pourra commencer dès le troisième mois suivant la signature de l'accord de partenariat (Contrat de service) entre les deux institutions (UNICEF-UNSC).

Trois séminaires seront destinés aux fonctionnaires des ministères concernés⁵ et trois séminaires s'adresseront aux agents de communication.

La formation traitera dans chaque séminaire, les thématiques suivantes :

- ◊ Développement du travail et de l'esprit d'équipe pour renforcer l'efficacité des actions entreprises (exercices pratiques)
- ◊ **Renforcement des capacités et Analyse et planification des politiques** : formation interactive (théorie et exercices pratiques)
- ◊ **Mécanismes de suivi et d'évaluation**
- ◊ Concernant plus spécifiquement la formation des agents de communication, l'École des cadres propose, outre le programme de formation, de travailler avec eux à la conception d'une émission télévisée qui permettrait de promouvoir la Convention relative aux droits de l'Enfant et la Convention sur l'Élimination de toutes formes de discrimination à l'égard des Femmes et d'avoir un impact sur l'ensemble de la société civile.

⁴ Voir schéma synoptique ci-après

⁵ Cf. liste des bénéficiaires

OBJECTIFS

L'École des Cadres des Nations Unies souhaite établir un partenariat dynamique et productif avec l'UNICEF pour optimiser la mise en oeuvre du programme intersectoriel "**Plaidoyer et Planification pour le développement du secteur social**" au Mali et soutenir la mise en place des politiques sociales par rapport à la Convention relative aux droits de l'enfant et à la Convention sur l'élimination de toutes formes de discrimination à l'égard des femmes.

Le programme de formation et le partenariat entre les deux institutions permettront de :

- ◇ fournir un appui à la formulation, à la gestion et à la mise en oeuvre des politiques sociales au Mali grâce à un renforcement des capacités en analyse et planification des politiques
- ◇ aider à la compréhension, à la promotion et au plaidoyer des droits définis dans la Convention relative aux droits de l'Enfant et à la Convention sur l'élimination de toutes formes de discrimination à l'égard des Femmes pour que ceux-ci soient pris en considération dans les décisions et analyses des décideurs et partenaires nationaux et internationaux
- ◇ renforcer les capacités d'analyse et de traitement de l'information des agents de communication pour faciliter la sensibilisation et le dialogue social entre les différents acteurs
- ◇ développer / renforcer un esprit d'équipe fructueux entre les différents secteurs et partenaires impliqués dans le Programme de Coopération Mali - UNICEF 1998-2002
- ◇ assurer la pérennité du programme par la mise en place de mécanismes de suivi et d'évaluation spécifiques

BENEFICIAIRES

Le programme d'action s'adresse :

- ◇ aux fonctionnaires du Ministère de la Culture et de la Communication
- ◇ aux fonctionnaires du Commissariat au Plan (niveaux régional et national)
- ◇ aux conseillers en communication des départements sociaux
- ◇ aux agences de communication et organes de presse maliens (ORTM, AMAP, DNAC, CESP, URTEL, ASSEP)
- ◇ aux fonctionnaires du Centre National d'Information, d'Éducation et Communication de la Santé
- ◇ aux fonctionnaires de la Direction Nationale de la Planification
- ◇ aux fonctionnaires de la Direction Nationale de la Statistique et de l'Informatique
- ◇ aux fonctionnaires de la Direction Régionale du Plan et de la Statistique
- ◇ aux fonctionnaires de la Cellule de Planification et de Statistique
- ◇ aux agents de communication (journalistes, pédagogues audiovisuels...)

Le nombre final des bénéficiaires (estimé à environ 150 personnes) et la répartition par institution seront précisés et ajustés selon les attentes de l'UNICEF et de ses partenaires.

Chacun des séminaires sera validé par la réalisation et la présentation d'un **plan d'action** par chaque participant et l'établissement d'une **grille** permettant un suivi ponctuel des activités et des résultats par le participant lui-même et par l'équipe "UNICEF - École des Cadres".

Plusieurs méthodes de suivi et d'évaluation sont actuellement disponibles. Il appartiendra aux formateurs et participants de décider de la méthode la plus appropriée au contexte et aux besoins du groupe.

A la fin de cette formation, les participants seront en particulier capables de :

- ◇ comprendre et appliquer les six étapes du schéma général de l'analyse des politiques et les trois étapes de la planification et de la coordination des politiques ;
- ◇ appliquer les différents instruments et techniques permettant de mieux analyser les options politiques, résoudre les problèmes, prendre les décisions ; et planifier la mise en oeuvre d'une politique, assurer son suivi et l'évaluer ;
- ◇ réaliser l'évaluation et l'élargissement de leurs compétences personnelles et de celles de leur groupe dans le domaine de l'analyse et de la planification des politiques ; à savoir :
 - pensée conceptuelle et analytique
 - prise de décisions et planification
 - travail de groupe/d'équipe
 - communication/formulation de recommandations politiques
- ◇ développer leurs capacités d'identifier les questions, problèmes et principes appropriés qui interviennent à chaque étape du processus d'analyse et de planification des politiques, et réagir à ceux-ci.

3. Suivi des formations

Afin d'assurer la pérennité du programme et des actions mises en place, le processus de suivi et d'évaluation sera conduit par l'École des cadres, sur place au Mali et/ou à distance grâce à des échanges de courrier (papier et/ou électronique) et sur base des plans d'action et grilles de suivi élaborés par les participants.

PROGRAMME DE FORMATION PROPOSE

Le présent programme est basé sur une approche interactive permettant d'adapter le contenu de la démarche au contexte (programme Mali - UNICEF) et aux besoins des intervenants.

L'École des Cadres propose de diviser son programme comme suit :

1. Adaptation du module

En consultation avec l'UNICEF (Bamako), le module fera l'objet d'une adaptation afin de répondre au mieux aux attentes des participants. Une section additionnelle sur le **"Renforcement des capacités"**, considéré comme un pré-requis à l'analyse des politiques, pourra être incluse. Une section sur les **"Processus de suivi et d'évaluation"** sera ajoutée au programme du module. La durée nécessaire pour l'adaptation du module est d'environ quatre semaines.

2. Séminaires de formation à Bamako

L'École des cadres propose une formation sur cinq jours ouvrables, répétée six fois à raison de 25 personnes pour chaque séminaire⁴. Cette formation pourra commencer dès le troisième mois suivant la signature de l'accord de partenariat (Contrat de service) entre les deux institutions (UNICEF-UNSC).

Trois séminaires seront destinés aux fonctionnaires des ministères concernés⁵ et trois séminaires s'adresseront aux agents de communication.

La formation traitera dans chaque séminaire, les thématiques suivantes :

- ◇ Développement du travail et de l'esprit d'équipe pour renforcer l'efficacité des actions entreprises (exercices pratiques)
- ◇ **Renforcement des capacités et Analyse et planification des politiques** : formation interactive (théorie et exercices pratiques)
- ◇ **Mécanismes de suivi et d'évaluation**
- ◇ Concernant plus spécifiquement la formation des agents de communication, l'École des cadres propose, outre le programme de formation, de travailler avec eux à la conception d'une émission télévisée qui permettrait de promouvoir la Convention relative aux droits de l'Enfant et la Convention sur l'Élimination de toutes formes de discrimination à l'égard des Femmes et d'avoir un impact sur l'ensemble de la société civile.

⁴ Voir schéma synoptique ci-après

⁵ Cf. liste des bénéficiaires

CALENDRIER ET SCHEMA DU PROGRAMME

DESCRIPTION DE L'ACTIVITÉ	BÉNÉFICIAIRES	DURÉE	DATE D'EXÉCUTION
Signature de l'accord	UNICEF-UNSC		= T
Adaptation du matériel pédagogique en consultation avec l'UNICEF	UNICEF-UNSC	Quatre semaines	Un mois après signature de l'accord (= T+1)
Premier Séminaire Travail d'équipe Renforcement des capacités Analyse des Politiques Suivi et évaluation Plan d'Action et grille de suivi	Fonctionnaires des ministères concernés	Une semaine	Trois mois après signature de l'accord (= T+3)
Deuxième Séminaire Travail d'équipe Renforcement des capacités Analyse des Politiques Suivi et évaluation Plan d'Action et grille de suivi	Agents de communication	Une semaine	Trois mois après signature de l'accord (= T+3)
Première mission de suivi	UNSC	Une semaine	Six mois après signature de l'accord (= T+ 6)

Chacun des séminaires sera validé par la réalisation et la présentation d'un **plan d'action** par chaque participant et l'établissement d'une **grille** permettant un suivi ponctuel des activités et des résultats par le participant lui-même et par l'équipe "UNICEF - École des Cadres".

Plusieurs méthodes de suivi et d'évaluation sont actuellement disponibles. Il appartiendra aux formateurs et participants de décider de la méthode la plus appropriée au contexte et aux besoins du groupe.

A la fin de cette formation, les participants seront en particulier capables de :

- ◇ comprendre et appliquer les six étapes du schéma général de l'analyse des politiques et les trois étapes de la planification et de la coordination des politiques ;
- ◇ appliquer les différents instruments et techniques permettant de mieux analyser les options politiques, résoudre les problèmes, prendre les décisions ; et planifier la mise en oeuvre d'une politique, assurer son suivi et l'évaluer ;
- ◇ réaliser l'évaluation et l'élargissement de leurs compétences personnelles et de celles de leur groupe dans le domaine de l'analyse et de la planification des politiques ; à savoir :
 - pensée conceptuelle et analytique
 - prise de décisions et planification
 - travail de groupe/d'équipe
 - communication/formulation de recommandations politiques
- ◇ développer leurs capacités d'identifier les questions, problèmes et principes appropriés qui interviennent à chaque étape du processus d'analyse et de planification des politiques, et réagir à ceux-ci.

3. Suivi des formations

Afin d'assurer la pérennité du programme et des actions mises en place, le processus de suivi et d'évaluation sera conduit par l'École des cadres, sur place au Mali et/ou à distance grâce à des échanges de courrier (papier et/ou électronique) et sur base des plans d'action et grilles de suivi élaborés par les participants.

Sixième Séminaire Travail d'équipe Renforcement des capacités Analyse des Politiques Suivi et évaluation Plan d'Action et grille de suivi	Agents de communication	Une semaine	Dix-huit mois après signature de l'accord (= T+18)
Troisième mission de suivi	UNSC	Une semaine	Douze mois après signature de l'accord (= T+ 18)
Quatrième mission de suivi	UNSC	Une semaine	Vingt-trois mois après signature de l'accord (= T+ 23)

Ce calendrier reste flexible. Il donne une approximation de la durée totale du temps de formation et de suivi accordé par l'École des cadres. Ce calendrier devra être revu et ajusté avec l'UNICEF et les partenaires au Mali.

Les séminaires de formation et les actions de suivi seront assurés par les représentants de l'École des Cadres (voir CV en annexe).

Troisième Séminaire Travail d'équipe Renforcement des capacités Analyse des Politiques Suivi et évaluation Plan d'Action et grille de suivi	Fonctionnaires des ministères concernés	Une semaine	Six mois après signature de l'accord (= T+6)
Quatrième Séminaire Travail d'équipe Renforcement des capacités Analyse des Politiques Suivi et évaluation Plan d'Action et grille de suivi	Agents de communication	Une semaine	Six mois après signature de l'accord (= T+6)
Deuxième mission de suivi	UNSC	Une semaine	Douze mois après signature de l'accord (= T+ 12)
Cinquième Séminaire Travail d'équipe Renforcement des capacités Analyse des Politiques Suivi et évaluation Plan d'Action et grille de suivi	Fonctionnaires des ministères concernés	Une semaine	Dix-huit mois après signature de l'accord (= T+18)

Troisième Séminaire Travail d'équipe Renforcement des capacités Analyse des Politiques Suivi et évaluation Plan d'Action et grille de suivi	Fonctionnaires des ministères concernés	Une semaine	Six mois après signature de l'accord (= T+6)
Quatrième Séminaire Travail d'équipe Renforcement des capacités Analyse des Politiques Suivi et évaluation Plan d'Action et grille de suivi	Agents de communication	Une semaine	Six mois après signature de l'accord (= T+6)
Deuxième mission de suivi	UNSC	Une semaine	Douze mois après signature de l'accord (= T+ 12)
Cinquième Séminaire Travail d'équipe Renforcement des capacités Analyse des Politiques Suivi et évaluation Plan d'Action et grille de suivi	Fonctionnaires des ministères concernés	Une semaine	Dix-huit mois après signature de l'accord (= T+18)

CALENDRIER ET SCHEMA DU PROGRAMME

DESCRIPTION DE L'ACTIVITÉ	BÉNÉFICIAIRES	DURÉE	DATE D'EXÉCUTION
Signature de l'accord	UNICEF-UNSC		= T
Adaptation du matériel pédagogique en consultation avec l'UNICEF	UNICEF-UNSC	Quatre semaines	Un mois après signature de l'accord (= T+1)
Premier Séminaire Travail d'équipe Renforcement des capacités Analyse des Politiques Suivi et évaluation Plan d'Action et grille de suivi	Fonctionnaires des ministères concernés	Une semaine	Trois mois après signature de l'accord (= T+3)
Deuxième Séminaire Travail d'équipe Renforcement des capacités Analyse des Politiques Suivi et évaluation Plan d'Action et grille de suivi	Agents de communication	Une semaine	Trois mois après signature de l'accord (= T+3)
Première mission de suivi	UNSC	Une semaine	Six mois après signature de l'accord (= T+ 6)

Sixième Séminaire Travail d'équipe Renforcement des capacités Analyse des Politiques Suivi et évaluation Plan d'Action et grille de suivi	Agents de communication	Une semaine	Dix-huit mois après signature de l'accord (= T+18)
Troisième mission de suivi	UNSC	Une semaine	Douze mois après signature de l'accord (= T+ 18)
Quatrième mission de suivi	UNSC	Une semaine	Vingt-trois mois après signature de l'accord (= T+ 23)

Ce calendrier reste flexible. Il donne une approximation de la durée totale du temps de formation et de suivi accordé par l'École des cadres. Ce calendrier devra être revu et ajusté avec l'UNICEF et les partenaires au Mali.

Les séminaires de formation et les actions de suivi seront assurés par les représentants de l'École des Cadres (voir CV en annexe).



UNICEF/MALI/UNSC	1998												1999												2000											
	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10									
Presentation proposition du UNSC (18/08/98)	★																																			
Signature Accord UNSC/UNICEF (30/10/98)			★																																	
Adaptation du matériel pédagogique (30/10 au 6/12/ 98)					▲																															
Première formation (2 X 25 personnes durée totale deux semaines) (10 au 24/01/99)						▲																														
Deuxième formation (2X25 personnes, durée 2 semaines) et suivi (5/05 au 16/05/99)									▲																											
Deuxième suivi (10/11 au 25/11/99)																▲																				
Troisième suivi et troisième formation 2X25 personnes, durée totale 2 semaines) (04/05 au 20/05/00)																						▲														
Quatrième suivi (08/10 au 20/10/00)																																				
Evaluation finale UNICEF/UNSC (Nov-Dec 00)																																				

Termes de référence du suivi des formations en analyse et planification de politiques effectuées en 1999 à Segou

(Version finale 03/02/2000)

1 - Contexte

La formation en analyse et planification de politiques s'inscrit dans le Programme de Coopération Mali-UNICEF 98-02. Elle relève du programme Plaidoyer/Planification pour le développement du secteur social. Il convient également de rappeler que ces formations s'inscrivent dans le volet développement institutionnel pour la mise en œuvre du PRODESS.

Le Ministère de la Santé, de la Solidarité et des Personnes Agées (MSPAS) et UNICEF en collaboration avec le Ministère de la Communication et le Ministère de l'Economie, du Plan et de l'Intégration ont initié en juin, août et septembre 1999, une série d'ateliers de formation en analyse et planification de politiques. Ces formations ont regroupé au total 164 participants qui étaient des médecins, des administrateurs sociaux, des techniciens de développement communautaire, des techniciens d'hygiène, des représentants des associations de santé communautaire, des ONG, des communicateurs (radio, TV, presse écrite), des économistes, des planificateurs et des statisticiens. Ces participants provenaient de Bamako et des régions de Segou et de Mopti.

2 - Suivi des ateliers de formation en analyse et planification des politiques

Conformément au contrat qui lie l'Ecole des Cadres des Nations Unies à UNICEF, Il est prévu, la formation en analyse et planification de politiques appliquée au PRODESS avec la participation comme thème fédérateur et une série d'ateliers de suivi pour évaluer l'impact de ces formations.

Les ateliers de suivi visent l'évaluation de l'atteinte des objectifs assignés aux ateliers de formation en analyse et planification de politiques à savoir :

- renforcer les compétences en analyse et planification de politiques,
- assurer une meilleure maîtrise et une appropriation du contenu du PRODESS par les différents participants,
- favoriser la participation de chacun et de tous dans la mise en œuvre du PRODESS.

3 - Méthodologie

A cette phase, le rôle de l'école des cadres des Nations Unies est redéfini plus bas pour répondre à une expertise de suivi/évaluation. L'équipe nationale prendra à son compte les fonctions de recyclage et d'autres aspects (voir plus loin). Le leadership sera assuré par la cellule de planification et de statistique du département de la santé. Le contenu et le chronogramme des ateliers sont re-précisés.

3.1 - Ateliers de suivi

Il est prévu quatre ateliers de suivi avec des objectifs bien précis dont deux pour les cadres socio-sanitaires des régions de Mopti et de Segou, un pour l'ensemble des communicateurs formés et le dernier servira de restitution. L'atteinte des objectifs pédagogiques et l'importance des cercles dans la mise en œuvre du PRODESS justifient la limitation des participants à ceux des régions de Segou et Mopti. Les trois ateliers de suivi se feront en Mai. L'atelier pour les cadres socio-sanitaires se déroulera du 8 au 12 mai pour ceux de la région de Segou et du 15-19 mai pour ceux de la région de Mopti. Celui des communicateurs (deux régions et niveau central) se tiendra à Segou du 22 au 26 mai. Quant à l'atelier de restitution, il reste comme convenu (17-21 juillet 2000 à Bamako).

a) Pour les deux premiers ateliers, l'évaluation de l'atteinte des objectifs assignés aux formations se fera comme suit:

- l'analyse des rapports 99 et des plans d'opérations 2000 (PO 2000) élaborés par les équipes de cercle et les directions régionales,
- l'appréciation de l'adéquation entre les PO et le PRODESS et sur la démarche suivie,
- l'animation des sessions de recyclages sur les faiblesses majeures,
- l'animation des sessions sur les thèmes retenus en septembre dernier à savoir : analyse de la participation, des problèmes et des objectifs, l'unité sur « politique déclarée – politique appliquée » ,
- l'appréciation de la mise en œuvre des engagements personnels.

b) Le troisième atelier concernant les communicateurs sera évalué comme suit:

- l'analyse des œuvres des Journées nationales de vaccination (JNV) de 99 et les œuvres préparées à l'occasion de cet atelier,
- l'appréciation de l'adéquation entre les œuvres¹ produites, les thèmes proposés et le PRODESS, la pertinence de l'œuvre (clarté des messages, évidence de la cible(s)) et sur la démarche suivie (outils analyse et planification de politiques),
- l'animation des sessions de recyclages sur les faiblesses majeures,
- l'animation des sessions sur les thèmes retenus en septembre dernier à savoir : analyse de la participation, des problèmes et des objectifs, l'unité sur « politique déclarée – politique appliquée » ,
- l'appréciation de la mise en œuvre des engagements personnels.

c) L'atelier de restitution regroupera quelques représentants régionaux (directeurs de la santé, de l'action sociale, du plan et de la statistique, de l'ORTM et des radios primées) et centraux (des Secrétaires généraux de l'Economie et de la Communication; des directeurs

¹ - Productions ou réalisations des communicateurs : Emissions pour la Radio/TV + article pour presse écrite.

nationaux de la Santé, de l'Action sociale, de l'Eau, de la Promotion des femmes, de la Promotion des enfants et de la famille, du Plan, de la statistique, de l'AMAP; le Centre d'analyse et de formulation des politiques de développement; Programme cadre de gestion stratégique de développement; des Conseillers technique des ministères de l'Economie et de la Communication, des directeurs des CPS santé et développement rural, du Coordinateur des programmes UNICEF, de l'administrateur principal du programme survie à UNICEF) et les participants du niveau central. Pour évaluer l'atteinte des objectifs assignés aux formations, l'atelier de restitution suite à l'exposé des résultats des trois précédents ateliers procédera :

- prioritairement à l'analyse des résultats des ateliers 1, 2, 3,
- et secondairement à l'analyse des résultats des engagements personnels,
- à la formulation des recommandations pour la poursuite ou non de l'activité,

3.2 - Fonctions de l'équipe nationale

CPS santé, en sa qualité de structure bénéficiaire, est responsable de l'organisation matérielle des différents ateliers. Elle fera parvenir à l'école des cadres une copie du rapport d'activité 1999 pour les deux régions (cercle et synthèse), une copie du plan d'opération 2000 (PO) pour les deux régions et une copie de canevas d'élaboration des rapports et du PO du PRODESS. L'école des cadres a déjà le canevas pour les cercles. La date limite d'envoi de la documentation est fixée à fin février 2000.

Elle demandera aux directions régionales (Santé et Action sociale) des deux régions de nous soumettre chacun un ou deux thèmes pour permettre la production des œuvres par les communicateurs. Et enfin elle demandera à tous les participants de faire parvenir l'état d'exécution de leur engagement personnel à la CPS afin d'assurer l'exploitation par l'école des cadres. La CPS adressera ces correspondances aux deux régions et à l'ensemble des participants au plus tard le 07/01/2000 et ceux-ci devront faire parvenir leurs réponses en fin janvier 2000, dernier délai. (*lettres parties pour thèmes et attend grille évaluation de Turin pour engagement personnel*).

Ministère de la communication, à la réception des thèmes proposés par les régions, le département procédera à l'élaboration des termes de référence (2 dernières semaines de février) et à l'organisation de la production des œuvres (fin février à mi-mars). Seuls les organes ayant suivi les formations sont concernés. Comme éléments de comparaison, on utilisera les œuvres produits lors des JNV de 1999 (mêmes organes dans la mesure du possible). En plus le département élaborera une grille d'évaluation qui intègre les aspects intrinsèques à la communication (techniques de production, qualité du message, cible bien identifiée) et les outils en analyse et planification de politiques (concomitamment avec les termes de référence). Les œuvres primées seront envoyées avec toute la documentation requise (méthodologie, grille d'évaluation des œuvres, résultats du jury, etc) à l'école des cadres (mi-avril 2000).

Ministère de l'Economie, du Plan et de l'Intégration accompagne le processus en sa qualité d'institution de tutelle. A ce titre, conformément aux opinions dégagées et de façon objective décidera de l'arrêt ou de la poursuite des formations en analyse et planification de politiques dans le cadre de l'atelier de restitution.

UNICEF, en tant qu'institution partenaire du Mali, appuie le processus dans le cadre de son programme de coopération 98-02 appui est à la fois technique et financier.

Enfin, l'équipe nationale animera les sessions de recyclage sur l'analyse de la participation, des problèmes, des objectifs et des stratégies. Les communicateurs pourraient bénéficier d'un recyclage en technique de production si cette lacune ressortait dans les évaluations.

3.3 - Fonctions de l'Ecole des Cadres des Nations Unies

Sur la base des différents matériels envoyés du Mali, l'école des cadres produira, les outils indispensables à la réalisation des ateliers de suivi et de restitution. Elle produira également l'unité sur Politique déclarée – Politique appliquée. Cette unité est une partie intégrante non satisfaite du premier contrat qui devra être honorée. Elle produira aussi le questionnaire d'évaluation des engagements individuels qui devront être rempli et renvoyer à Turin. Cette fiche est attendu courant février.

Elle dirigera et animera les sessions d'évaluation des différents ateliers ainsi que l'unité sur Politique déclarée – Politique appliquée. Quant aux sessions de recyclage, elle donnera des avis motivés.

Aussi, l'Ecole des Cadres des Nations Unies proposera un agenda des sessions qui définit les responsabilités des uns et des autres. Cette proposition sera discuter à l'avance afin de concilier les points de vue. Ce consensus devra être fait avant fin mars 2000.

En fin l'école des cadres confirmera à UNICEF les chiffres entrant dans l'élaboration du contrat.

**MISSION AU BUREAU DE L'UNICEF - MALI
BAMAKO du 9 au 13/11/98**

Laurence Dubois - André Nzapayéké

Objectifs :

L'Ecole des cadres des Nations Unies a été retenue par le gouvernement du Mali et l'UNICEF dans le cadre du "Programme Plaidoyer et Planification pour le développement du secteur social au Mali", pour assurer une formation d'une période totale de deux ans sur "Analyse et planification des politiques, suivi et évaluation". La présente mission a donc été organisée pour rencontrer les partenaires nationaux et l'UNICEF et pour affiner avec eux le schéma de formation, son cadre d'application, son contenu et les participants visés.

Personnes rencontrées :

Plusieurs réunions de travail se sont tenues avec les ministères de tutelle (Plan et Communication) et avec le personnel de l'UNICEF (Représentant, Coordinateur des programmes, administrateurs...). Il s'agissait à chaque réunion d'analyser les besoins et attentes par rapport à la formation proposée en "Analyse et planification des politiques, suivi et évaluation" et de voir comment assurer à cette formation un cadre logique, une approche pédagogique et des applications concrètes et réelles.

(cf. liste des personnes rencontrées en annexe 1)

Résultats :

- Plusieurs schémas et cadres de formation ont été proposés à l'UNICEF au fur et à mesure des réunions et des informations recueillies. Le consensus s'est fait autour du programme présenté et détaillé en annexe 3.

Ce programme privilégiera l'analyse de la politique de santé et d'action sociale du Mali contenu dans le document "Programme de développement social et sanitaire" (PRODESS) et analysera comment cette politique prend en compte les droits de l'enfant et ceux des femmes. L'approche privilégiera notamment la question de la participation communautaire.

Comme convenu, la formation se déroulera sur deux ans et comportera des semaines de formation et des semaines de suivi de ces formations sur la base des plans d'action. Cinq missions au Mali sont donc prévues entre avril 1999 et novembre 2000.

- Le **montant global budgétaire** de 160.000 US\$ a été accepté par l'UNICEF sous réserve de recevoir une présentation détaillée de chacun des postes de ce budget.
- **L'adaptation du matériel** aux réalités maliennes sera assurée par le collaborateur de l'Ecole des cadres, M. André Nzapayéké, sur la base des modules existants et des nombreux documents recueillis (cf. **annexe 2**)
- Il a été convenu que l'UNICEF s'occupera de **l'aspect logistique** des formations et des suivis, à savoir :
 - fixer la date des ateliers après consultation avec l'Ecole des cadres
 - sélectionner (cf. critères ci-après) et convoquer les participants
 - réserver les salles de formation (de préférence hors Bamako)
 - prendre en charge les frais de participation éventuels des participants
 - fournir le matériel de formation
 - couvrir le cas échéant les frais de voyages entre Bamako et les lieux de formation et de suivi
 - aider à la mise en oeuvre des plans d'action (soutien financier possible dans le cadre du "Programme Plaidoyer et Planification pour le développement du secteur social au Mali")
- Critères de **sélection des participants** :

En accord avec l'UNICEF, les critères suivants ont été fixés pour aider à la sélection des participants:

- le participant devra avoir une fonction de décision, d'orientation et d'exécution des politiques
 - à diplôme équivalent, la fonction primera
 - le participant devra être prêt et compétent pour assurer un rôle de formateur suite à sa propre formation
 - le participant devra s'engager à suivre le processus de formation pendant les deux ans prévus (formation - mise en oeuvre du plan d'action - suivis - atelier commun)
- Formateurs : aux côtés de l'Ecole des Cadres des Nations Unies, il est apparu important de prévoir la participation de personnes ressources locales pour les formations et les suivis :
 - membres des équipes maliennes formés à Turin en "Gestion du Développement : Renforcement des Capacités Nationales",
 - participants des formations précédentes (niveau central et régional)
 - participation des cadres du Ministère de la Communication et de journalistes professionnels pour les formations sur les techniques de communication
 - participation de membres ou partenaires de l'UNICEF pour la présentation des conventions sur les droits de l'Enfant et de la Femme

La sélection de ces personnes ressources locales sera assurée par UNICEF et soumise à l'Ecole des cadres de Nations Unies.

Suites de la mission :

- Dès le retour de la mission, le **schéma final et détaillé** de la formation sera envoyé à l'UNICEF Bamako, accompagné du **budget**
- En retour, l'UNICEF adressera à l'Ecole des cadres des Nations Unies **la Convention de collaboration** qui devra être signée par les parties.
- Un **premier versement** des frais de formation (montant à confirmer) devrait être effectué par l'UNICEF d'ici la fin décembre 1998.

- M. Nzapayéké recevra un contrat de travail d'un mois, pour l'adaptation du matériel (20 jours de travail) suite aux informations et documents recueillis au cours de la mission.
- La première session incluant les deux semaines de formation au niveau central devrait avoir lieu au cours du mois d'avril 1999 (dates à fixer conjointement).

• ANNEXE 1 : PERSONNES RENCONTREES

1. UNICEF

- Shahnaz Kianian-Firouzgar, représentante
- Gaoussou BAH, chargé de programme
- Pierre POUPARD, Coordonnateur principal des programmes
- Dr. Bruno MARTIN, division survie
- Me Joanne DOUCET, administrateur programme protection sociale,
- M. Idrissa DIARRA, administrateur programme éducation,
- Autres collaborateurs impliqués dans le programme

2. Ministère de la communication

- Dieudonné Ahmadou Alpha Sow, Secrétaire Général
- Baba DJOURTE, Conseiller technique (point focal)
- Monsieur le Directeur de l'Office de Radio et de Télévision du Mali (ORTM)
- Sadou Abdoulaye YATTARA, gérant de la Société malienne de communication - développement (SOMACODE Sarl).

3. Ministère de l'économie et du plan

- M. Sekouba DIARRA, Conseiller technique, Secrétaire Général a.i.
- Mme DOUCOURE, Conseiller technique (point focal),
- Monsieur le Directeur du plan
- Monsieur le Directeur de la statistique

ANNEXE 2 : DOCUMENTS RECUEILLIS

- Programme de coopération Mali-Unicef 1998-2002
- Plan cadre d'opérations Mali-Unicef 1998-2002
- Plan cadre des Nations-Unies pour l'assistance au développement (UNDAF), 1998-2002
- Programme de Développement Sanitaire et Social du Mali (PRODESS) 1998-2002
- Politique de santé et d'action sociale du Mali, avril 1998
- Pladoyer/Planification pour le développement du secteur social,
- Analyse de la situation des enfants et des femmes au mali, 1997
- Politique nationale de la communication pour le développement
- Rapport de synthèse sur du séminaire national sur le renouveau de la planification, 1996
- Quel rôle joue la femme dans le création et la gestion des ASACO et des CSCOM au Mali?, 1995
- Le Centre de santé communautaire, 1994

- L'approche communautaire dans le cadre de la politique sectorielle de santé et de population du mali, 1995
 - La participation communautaire dans la zone d'intervention du projet santé population et hydraulique rurale,
 - Plan quinquenal de développement sanitaire du cercle de Bla
 - Evaluation de la dynamique liée à l'existence des centres de santé communautaires: constats et enjeux, 1994
 - Reflexion sur le système de santé au Mali
 - Plan d'action pour la mise en oeuvre du programme de formation au niveau national
 - Cadre macro-économique du Mali, 1998
 - Stratégie nationale de lutte contre la pauvreté au Mali, 1998
 - La pauvreté au Mali: perceptions, réalités et perspectives, PNUD, 1997.
-

ANNEXE 3 . PROGRAMME DE FORMATION

*ECOLE DES CADRES DES NATIONS UNIES
TURIN*

**FORMATION EN ANALYSE ET PLANIFICATION DES POLITIQUES
SUIVI ET EVALUATION**

**PROGRAMME PLAIDOYER ET PLANIFICATION
POUR LE DEVELOPPEMENT DU SECTEUR SOCIAL AU MALI
UNICEF-MALI
1998-2000**

*Thème central : La participation communautaire à la mise en oeuvre
des politiques qui composent le PRODESS
(Programme de Développement Social et Sanitaire) au Mali.*

ORGANISATION DES FORMATIONS

I. NIVEAU CENTRAL

Deux formations de 25 personnes – une semaine chacune

Date : AVRIL 1999 (*après la conférence Initiative Santé : mars 99*)

Participants visés : Cadres de l'Administration – Agents de Communications

A. Administration

1. Participants

- a) Cellules de la Planification et de la statistique (CPS) : Santé ; Eau
- b) Direction Nationale de la santé publique
 - l'hygiène
 - l'action sociale
 - l'hydraulique
- c) Direction de la Statistique
- d) Direction du Plan

- e) Direction Administrative et Financière Santé - Eau (DAF)
- f) Fédération Nationale des Associations de Santé Communautaire (FENASCOM)
- g) GIE Santé pour Tous

2. Contenu de la formation

Aspect théorique :

- a) Clarification des concepts :
 - renforcement des capacités
 - participation communautaire
 - droits de l'enfant et de la femme
- b) Analyse des Politiques (identification des problèmes, conceptualisation et définition des objectifs, formulation, critères de détermination de la valeur des options politiques : efficacité, efficience, adéquation, équité, sensibilité, pertinence et viabilité, identification des alternatives possibles, etc.)
- c) Planification des politiques (opérationnalisation, structuration et organisation dans le temps et dans l'espace, définition des sphères de responsabilité, identification des indicateurs de performance, facteurs critiques pour la mise en oeuvre d'une politique, etc.)
- d) Suivi et évaluation (critères de mesure de l'efficacité de la mise en oeuvre d'une politique, définition des indicateurs objectivement vérifiables, etc.).

Aspect pratique :

Les présentations théoriques seront suivies:

- a) d'exercices pratiques,
- b) de l'élaboration de plans d'action.

Les plans d'action porteront sur les différentes politiques qui composent le PRODESS. Leur élaboration et leur mise en oeuvre seront les éléments essentiels de la formation. Il s'agit d'accompagner et d'encadrer pendant toute la durée de la formation (2 ans) les cadres nationaux dans un processus qui vise à renforcer durablement leur capacité dans le domaine de l'organisation et de la gestion du cycle d'une politique.

- 4 plans d'action portant sur les thèmes du PRODESS (santé/nutrition -hygiène, eau et assainissement - action sociale - coordination des politiques) seront proposés.
- **objectifs** : - formuler, opérationnaliser et mettre en oeuvre une politique de promotion de la participation communautaire dans le cadre de la mise en oeuvre du PRODESS,
 - orientation et encadrement des niveaux régional et local,
 - définition et respect des indicateurs de performance à travers un mécanisme de suivi et d'évaluation.

B. Communication

1. Participants

- a) Ministère de la Communication
- b) Direction Nationale des Arts et de la Culture
- c) Conseiller Technique en Communication du Ministère de la Santé
- d) Centre National d'Information, d'Education et de Communication pour la Santé (CNIECS)
- e) Office des Radios et Télévisions du Mali (ORTEM)
- f) Centre des Services de Production Audiovisuelle (CESPA)
- g) Agence malienne de Presse (AMAP)
- h) Association des Editeurs de Presse Privée (ASSEP)
- i) Union des Radios et Télévisions Libres du Mali (URTEL)

2. Contenu de la formation

Aspect théorique :

- a) Clarification des concepts :
 - renforcement des capacités
 - participation communautaire
 - droits de l'enfant et de la femme
- b) Analyse des Politiques (identification des problèmes, conceptualisation et définition des objectifs, formulation, critères de détermination de la valeur des options politiques : efficacité, efficience, adéquation, équité, sensibilité, pertinence et viabilité, identification des alternatives possibles, etc.)
- c) Planification des politiques (opérationnalisation, structuration et organisation dans le temps et dans l'espace, définition des sphères de responsabilité, identification des indicateurs de performance, facteurs critiques pour la mise en oeuvre d'une politique, etc.),
- d) Elaboration des stratégies de communication,
- e) Suivi et évaluation (critères de mesure de l'efficacité de la mise en oeuvre d'une politique, définition des indicateurs objectivement vérifiables, etc.).

Aspect pratique :

Les présentations théoriques seront suivies:

- a) d'exercices pratiques,
- b) de l'élaboration de plans d'action.

Les plans d'action porteront sur la mise en oeuvre d'une stratégie nationale d'information de la population sur les différentes politiques qui composent le PRODESS. Ils inclueront également une stratégie d'encadrement des agents de la communication des régions et des cercles.

- 4 plans d'action portant sur les thèmes du PRODESS (santé/nutrition – hygiène, eau et assainissement – action sociale - coordination des politiques) seront proposés.

- **objectifs** : - formuler, opérationnaliser et mettre en oeuvre une stratégie d'information des populations sur les programmes du PRODESS,
 - orientation et encadrement des niveaux régional et local,
 - définition et respect des indicateurs de performance à travers un mécanisme de suivi et d'évaluation.

II. NIVEAU REGIONAL

Deux formations de 25 personnes – une semaine chacune

Date : SEPTEMBRE 1999

Participants visés : Regroupement des structures de santé et de communication par région

Choix de deux régions

A. Région 1

1. Participants

- a) Directions régionales : Santé publique – hygiène
 Action sociale
 Hydraulique
- b) Direction régionale du Plan
- c) Direction Régionale Administrative et Financière (DAF)
- d) Fédération Régionale des Associations de Santé Communautaire (FERASCOM)
- e) ONG
- f) Agents de communication (correspondants régionaux) : AMAP, URTEL
 ORTEM, ASSEP
- g) Equipe de Cercle (médecin, comptable, technicien de développement, technicien d'hygiène) +
 autorité administrative du cercle
- h) Quelques participants du niveau central

2. Contenu de la formation

Aspect théorique :

- a) Clarification des concepts : renforcement des capacités
 participation communautaire
 droits de l'enfant et de la femme
- b) Analyse des Politiques (idem niveau central)
- c) Planification (idem niveau central)
- d) Suivi et évaluation (idem niveau central)
- e) Techniques de communication (comment passer un message aux communicateurs / comment diffuser un message au public)

Aspect pratique :

- a) Exercices pratiques
- b) Elaboration de plan d'action régionaux :
 - Pour les structures de santé : il s'agira d'adapter les 4 plans d'action nationaux élaborés au niveau central aux besoins et réalités des régions retenues. Dans la suite des plans d'action du niveau central, les plans régionaux porteront sur des **actions concrètes tirées du PRODESS**. Les cadres du niveau central collaboreront avec ceux du niveau régional dans la mise en oeuvre du processus d'adaptation des plans d'action. Cette collaboration permettra aux premiers de tester la pertinence et l'efficacité des plans, et aux seconds d'élaborer des plans d'action conformes aux orientations de la politique nationale du Mali.
 - Pour les agents de communication : le plan d'action portera sur deux types d'activités:
 - la formation des agents de la communication de la région et du cercle par les cadres du niveau central en techniques de collecte, de traitement et de diffusion de l'information,
 - l'adaptation aux besoins et aux réalités de la région du plan d'action élaboré par les cadres formés au niveau central. Ce plan d'action visera la mise en oeuvre d'une stratégie régionale d'information de la population sur les politiques qui composent le PRODESS.

B. Région 2 (idem région 1).

1. Participants

- a) Directions régionales : Santé publique – hygiène
Action sociale
Hydraulique
- b) Direction régionale du Plan
- c) Direction Régionale Administrative et Financière (DAF)
- d) Fédération Régionale des Associations de Santé Communautaire (FERASCOM)
- e) ONG
- f) Agents de communication (correspondants régionaux) : AMAP, URTEL
ORTEM, ASSEP
- g) Equipe de Cercle (médecin, comptable, technicien de développement, technicien d'hygiène) + autorité administrative du cercle
- h) Quelques participants du niveau central

2. Contenu de la formation

Aspect théorique :

- Aspect pratique :**

- ### III. NIVEAU LOCAL / OPERATIONNEL

Date : NOV-DEC 1999

Choix de deux Cercles : un pour la région 1 ; 1 pour la région 2

1. Participants

- a) Equipe du Cercle
- b) Autorité administrative du Cercle
- c) Responsables des Associations de Santé Communautaire (ASSACO)
- d) ONG
- e) Agents de communication (correspondants locaux) URTEL
- f) Quelques participants du niveau régional et du niveau central

2. Contenu de la formation

La formation au niveau du cercle sera moins théorique et essentiellement axée sur la pratique, sur l'exécution de fonctions visant la satisfaction des besoins immédiats des populations. C'est à ce niveau que seront mesurées l'efficacité, la viabilité et la sensibilité des plans d'action du niveau central et du niveau régional.

Aspect théorique :

- a) Présentation :
 - du renforcement des capacités
 - de la participation communautaire
 - des droits de l'enfant et de la femme
- b) Initiation à l'analyse des politiques
- c) Méthode appropriée d'évaluation des besoins locaux et des potentialités
- d) Initiation à la planification des activités (méthodes simplifiées)
- e) Initiation au suivi et évaluation des activités (méthodes simplifiées)
- f) Initiation aux techniques appropriées de collecte, de traitement et de diffusion de l'information au niveau local.

Les cadres de la région et du cercle formés au niveau régional, seront largement impliqués à la formation qui aura lieu au niveau du cercle.

Aspect pratique :

- a) Exercices pratiques
- b) Elaboration de plans d'action locaux :
 - Pour les structures de santé : il s'agira d'adapter le plan d'action régional aux besoins et réalités du cercle, et de mettre en oeuvre au niveau local les activités socio-sanitaires prévues dans le cadre du PRODESS pour le cercle.
 - Pour les agents de communication : il s'agira d'élaborer un plan d'action local tiré du plan d'action régional de la communication, et de mettre en oeuvre une stratégie d'information de la population locale sur les activités du PRODESS dans le cercle.

B. Cercle 2 (rural) (*idem* cercle 1).

1. Participants

- a) Equipe du Cercle
- b) Autorité administrative du Cercle
- c) Responsables des Associations de Santé Communautaire (ASSACO)
- d) ONG
- e) Agents de communication (correspondants locaux) URTEL
- f) Quelques participants du niveau régional et du niveau central

2. Contenu de la formation

La formation au niveau du cercle sera moins théorique et essentiellement axée sur la pratique, sur l'exécution de fonctions visant la satisfaction des besoins immédiats des populations. C'est à ce niveau que seront mesurées l'efficacité, la viabilité et la sensibilité des plans d'action du niveau central et du niveau régional.

Aspect théorique :

- a) Présentation :
 - du renforcement des capacités
 - de la participation communautaire
 - des droits de l'enfant et de la femme
- b) Initiation à l'analyse des politiques
- c) Méthode appropriée d'évaluation des besoins locaux et des potentialités
- d) Initiation à la planification des activités (méthodes simplifiées)
- e) Initiation au suivi et évaluation des activités (méthodes simplifiées)
- f) Initiation aux techniques appropriées de collecte, de traitement et de diffusion de l'information au niveau local.

Les cadres de la région et du cercle formés au niveau régional, seront largement impliqués à la formation qui aura lieu au niveau du cercle.

Aspect pratique :

- a) Exercices pratiques
- b) Elaboration de plans d'action locaux :
 - Pour les structures de santé : il s'agira d'adapter le plan d'action régional aux besoins et réalités du cercle, et de mettre en oeuvre au niveau local les activités socio-sanitaires prévues dans le cadre du PRODESS pour le cercle.

Pour les agents de communication : il s'agira d'élaborer un plan d'action local tiré du plan d'action régional de la communication, et de mettre en oeuvre une stratégie d'information de la population locale sur les activités du PRODESS dans le cercle

IV. ATELIER COMMUN

Séminaire d'une cinquantaine de personnes

Durée : une semaine

Date : AVRIL 2000

1. Participants

- a) Personnes ayant suivi la formation :
Représentants des trois niveaux de formation (central, régional, local)
Et des quatre thèmes de plan d'action (santé/nutrition – hygiène, eau et assainissement –
coordination des politiques - action sociale - + communication)
- b) Observateurs :
Politiciens
Cadres de l'administration
Société civile
ONG
Agences internationales et Bilatéraux

2. Contenu de l'atelier

- a) Présentation des Plans d'action
 - b) Bilan des résultats
 - c) Evaluation des actions mises en oeuvre
 - d) Débats et adaptation
 - e) Prévoir parallèlement, des réunions de travail avec d'autres ministères (notamment Justice et Education) pour voir les possibilités de la mise en place future d'un processus de formation semblable dans leur domaine
-

SUIVI ET EVALUATION

I. SUIVI PERIODIQUE

Trois fois une semaine de suivi

Dates : SEPTEMBRE 1999 : niveau central
 NOVEMBRE 1999 : niveau régional
 AVRIL 2000 : niveau local

1) Participants

- a) personnes formées à chaque niveau
- b) implication des deux équipes maliennes formées à Turin en "*Gestion du développement : Renforcement des Capacités Nationales*"
- c) Ecole des Cadres des Nations Unies et UNICEF
- d) pour le niveau régional et local : implication des participants des niveaux précédents

2. Contenu

- a) Faire le point sur l'état d'avancement des plans d'action
- b) Quels résultats ont été atteints ?
- c) Quelles sont les difficultés rencontrées ; quels échecs ?
- d) Renforcement méthodologique et théorique si besoin
- e) Adaptation des plans d'action

II. SUIVI PERMANENT

Entre les formations et les missions de suivi de l'Ecole des cadres, un suivi permanent sur place devra être organisé :

- 1. Communication par courrier (normal ou électronique) des éléments d'avancement des plans d'action à l'Ecole des Cadres
- 2. Forums Internet
- 3. Responsabilisation des personnes formées pour veiller au suivi du processus avec notamment l'implication du niveau central dans le suivi des plans d'action régionaux et locaux

III. EVALUATION FINALE

Deux semaines de suivi : évaluation au niveau local
 évaluation au niveau régional
 évaluation au niveau central

Dates : **NOVEMBRE 2000.**

Faire en collaboration avec l'UNICEF, le bilan général de la formation :

1. son impact
2. sa pertinence
3. ses résultats
4. ses échecs
5. les suites à donner