

## ANNEXE II : TERMES DE REFERENCE

### ASSISTANCE TECHNIQUE A LA REFORME DE L'ETAT AUPRES DU CDI DANS LE CADRE DU PARAD

#### 1 . Informations générales

##### 1.1. Pays bénéficiaire

République du Mali

##### 1.2. Autorité contractante

Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération Internationale, Ordonnateur National du FED

##### 1.3. Bénéficiaires

Le Commissariat au Développement Institutionnel (CDI)

##### 1.4. Contexte

Dans le cadre de sa stratégie de développement, au service d'un objectif prioritaire, la lutte contre la pauvreté, la République du Mali a entamé depuis plusieurs années une démarche ambitieuse de réforme de ses institutions, dont la doctrine d'ensemble a clairement été formulée dans deux documents de base, l'Etude Nationale Prospective Mali 2025/ ENP-Mali 2025 (approuvée par le gouvernement en décembre 2000), le Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté/CSLP (Le CSLP 1<sup>ère</sup> génération 2002 – 2006 a été adopté par le gouvernement en mai 2002 et mis en œuvre à partir de l'exercice 2003 ; le CSLP 2<sup>ème</sup> génération 2007 – 2011 est en cours de finalisation).

Pour l'ENP Mali 2025, porteuse d'une vision de société à l'horizon d'une génération :

*"L'Etat reste l'acteur majeur du développement en ce qu'il est le garant de la cohésion sociale et des bonnes relations internationales sans lesquelles il n'y a aucune possibilité de développement".*

En conséquence, la réforme de l'Etat et plus largement le développement institutionnel constituent des pré-requis pour toute politique de développement.

Le CSLP cadre unique des politiques et stratégies à moyen terme, qui constitue à ce titre le cadre d'opérationnalisation de l'ENP, ainsi que des relations avec les partenaires techniques et financiers du gouvernement malien, fait du développement institutionnel, dont en particulier le renforcement des capacités institutionnelles et la modernisation des services de l'Etat, ainsi que la réforme de la fonction publique, le premier de ses axes de stratégie :

*"Le développement institutionnel ne doit pas être vu comme un projet isolé mais comme une composante intrinsèque du système global de planification et de gestion du développement en raison du caractère structurant des réformes institutionnelles."*

Les autorités maliennes font désormais le choix d'une stratégie globale de réforme, qui en associant décentralisation et déconcentration, vise une modification en profondeur des structures administratives du pays en vue de renforcer la démocratie, lutter plus efficacement contre la pauvreté et améliorer les conditions de vie de la population.

La décentralisation, en effet, a constitué l'option politique forte du gouvernement au début des années 1990<sup>1</sup>, à l'heure de l'avènement de la démocratie, dans une volonté déterminée de réorganiser profondément les pouvoirs publics par l'instauration de collectivités territoriales s'administrant librement sous le contrôle de représentants de l'Etat, afin de créer les conditions de l'ancrage de la démocratie et d'une lutte efficace contre la pauvreté. Mais ses quelques années de pratique, à travers leurs progrès et leurs difficultés, ont fait ressortir la nécessité pour la décentralisation de s'insérer dans un mouvement plus vaste de modernisation des pouvoirs publics, tant centraux que locaux, de manière à faire de la relation consubstantielle entre décentralisation et déconcentration l'axe institutionnel majeur de l'ensemble des politiques publiques au Mali.

Cette approche se traduit notamment par l'adoption en juillet 2003 du Programme de Développement Institutionnel/PDI, cadre d'une véritable politique sectorielle en matière de gouvernance et de modernisation du fonctionnement des pouvoirs publics, complété en décembre 2004 par un Plan Opérationnel, le PO/PDI, qui identifie, chiffre et met en œuvre un premier train d'actions sur trois ans<sup>2</sup>. Certaines activités prévues au PO/PDI ont d'ores et déjà commencé sur ressources propres du gouvernement malien (une inscription budgétaire de 800 millions de FCFA a été prévue à ce titre dans la loi de finances 2005).

Ayant pour objectif global, "de créer les conditions d'un développement durable à travers des structures administratives stables, performantes et crédibles", il vise les objectifs spécifiques suivants :

- Adapter l'organisation de l'administration à l'évolution politico-institutionnelle afin de corriger ses incohérences structurelles et accroître son efficacité.
- Renforcer la gestion publique en vue d'améliorer quantitativement et qualitativement les services offerts aux populations.
- Mettre les préoccupations des usagers au cœur de l'action administrative, afin de redonner une légitimité à l'Etat et renforcer le processus démocratique.
- Assurer un pilotage adéquat des politiques de développement et améliorer la coordination des actions de développement.

A cet effet, le PO PDI comporte six axes stratégiques ou composantes :

- Réorganisation de l'Etat central ;
- Amélioration des process, méthodes et procédures de gestion des affaires publiques ;
- Renforcement de la déconcentration ;
- Consolidation de la décentralisation ;
- Valorisation et renforcement des ressources humaines ;
- Communication et relations avec les usagers.

La démarche du PDI est donc innovante à deux égards :

- par son champ d'application, il doit permettre à l'Etat malien de parachever la mutation radicale qu'il a entreprise avec la décentralisation et qui l'oblige à une redéfinition générale de ses missions, de ses structures, de ses procédures et de son rapport à la société civile et aux usagers ;
- par son mode d'intervention, du fait même de l'ampleur du dessein et de la nature des défis, il doit procéder de manière globale, c'est-à-dire par une démarche transversale entre départements sectoriels et en impliquant à des titres divers, tous les acteurs concernés, que ceux-ci appartiennent à la sphère de l'Etat ou lui soient extérieurs.

<sup>1</sup> - Loi n° 93-008 du 11 Février 1993, modifiée par la Loi n° 96-056 du 6 Octobre 1996 et par la Loi n° 99-037 du 10 Août 1999, déterminant les conditions de la libre administration des collectivités territoriales,

-Loi n° 95-034 du 12 Avril 1995, modifiée par la Loi n° 98-010 du 15 Juin 1998 et par la Loi n° 98-066 du 30 Décembre 1998 portant Code des collectivités territoriales en République du Mali.

Premières élections locales: 1999; les collectivités sont en cours de deuxième mandat

<sup>2</sup> Auxquels il faut ajouter les documents de stratégie spécifiques à la décentralisation (Document Cadre de Politique Nationale de Décentralisation/DCPNP et Programme National d'Appui aux Collectivités Territoriales-Phase II/PNACTII)

Assistance technique à la réforme de l'Etat auprès du CDI dans le cadre du PARAD : EuropeAid/123837/D/SER/ML

En cohérence avec le CSLP et dans la continuité de l'accompagnement à la décentralisation, en particulier par l'"Appui au démarrage des communes" dans le cadre du 8ème FED, le PIN 9ème FED entre la CE et le Mali a défini la décentralisation et l'appui aux structures publiques comme deuxième secteur de concentration de l'aide communautaire au Mali. Le Programme d'Appui à la Réforme Administrative et à la Décentralisation/PARAD s'inscrit dans cette perspective et entend appuyer la stratégie gouvernementale de consolidation des acquis de la décentralisation accompagnée d'une déconcentration effective des services de l'Etat sous-tendue par le Programme de Développement Institutionnel/PDI. De plus, le PARAD procède d'une démarche de responsabilisation de la partie malienne en ce qu'il intervient non plus selon une approche projet, mais à travers un appui budgétaire sectoriel.

Ce qui implique que :

- Le PARAD fait siens les objectifs du PO/PDI, complété par le DCPND/PNACTII pour ce qui est de la décentralisation.
- De même, il reprend à son compte les résultats et activités du PO/PDI (complétés pour ce qui est de la décentralisation par le PNACTII), avec un accent particulier sur la réorganisation de l'Etat central et la déconcentration.
- De plus, il prévoit des actions particulières pour renforcer les institutions en charge du pilotage, de la mise en œuvre et du suivi. Pour le volet d'appui institutionnel à la Réforme de l'Etat, elles comprennent notamment l'appui au Commissariat au Développement Institutionnel/CDI, (assistance technique permanente et temporaire sur toute la durée du Programme, formation de cadres, équipements) et, compte tenu de l'importance du volet informatisation l'appui à l'Agence pour les Technologies de l'Information et de la Communication/ AGETIC (assistance technique sur toute la période du programme mais de manière intermittente). Le volet de l'assistance technique auprès de l'AGETIC fait l'objet d'un dossier d'appel d'offres spécifique en concomitance avec le présent dossier d'appel d'offre.

Le présent avis de marché concerne la mise en place d'une assistance technique longue durée et courte durée ainsi qu'un back stopping en appui à la réforme de l'Etat auprès du Commissariat au Développement Institutionnel.

### 1.5. Programmes liés et activités des partenaires techniques et financiers

Les 4 programmes suivants (9ème FED) sont complémentaires au PARAD :

- Le **Programme Pluriannuel d'Appui Budgétaire** (PPAB) mobilise sur 3 ans (2003-2007) un appui budgétaire de 127,42 M€ en plusieurs tranches assorti d'un appui institutionnel de 5,5 M€. il vise à soutenir le Gouvernement malien dans la mise en œuvre du Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté (CSLP) avec un accent mis sur le suivi des secteurs sociaux (santé, éducation) et l'entretien routier. La déconcentration et la modernisation de la gestion des finances publiques sont également appuyés afin d'assurer l'adaptation au nouveau paysage institutionnel décentralisé.
- Le Programme d'**Appui au Développement des Régions du Nord** (ADERE-Nord) s'inscrit en complémentarité du PARAD puisqu'il vise à assurer dans le cadre de la décentralisation un appui institutionnel spécifique et renforcé aux 3 régions du Nord pour impulser une dynamique de développement territorial via la mise en réseau des acteurs institutionnels, des communautés de base et du secteur privé. Ce programme d'appui institutionnel est complété par un appui financier destiné au financement des investissements des régions et des initiatives communautaires en partenariat avec les communes qui sera mis à leur disposition par le FICT (au travers de droits de tirage spécifiques) et pris en compte dans l'appui budgétaire du PARAD.
- Le **Programme d'Appui aux Collectivités Territoriales pour l'Eau et l'Assainissement** (PACTEA) vise l'amélioration durable de l'approvisionnement en eau potable pour les populations des centres semi urbain (2.000 à 10.000 habitants) des Régions de Kayes, Ségou et Mopti par des systèmes d'adduction en eau potable. Le programme s'inscrit dans le cadre du transfert de compétences aux

collectivités territoriales et les services déconcentrés bénéficieront d'une assistance pour remplir leur mission d'appui aux collectivités territoriales.

- Le Programme d'**Appui au Renforcement des Initiatives des Acteurs Non Etatiques** (ARIANE) a pour objectif de renforcer les capacités des acteurs non étatiques, notamment dans le cadre de la décentralisation et de la réforme de l'Etat, afin de leur permettre une implication effective dans la définition des politiques publiques et de soutenir leurs efforts en matière de lutte contre la pauvreté.

Le processus de développement institutionnel est soutenu par certains partenaires techniques et financiers au développement présents au Mali comme le PNUD, les Pays-Bas au travers de l'appui du Centre Européen de Gestion des Politiques de Développement (ECDPM) et prochainement le Canada au travers de modalités similaires à celles choisies par la CE (appui budgétaire et appui institutionnel au CDI). La concertation des partenaires financiers en matière d'appui à la décentralisation et au développement institutionnel est animée par la Commission européenne. En parallèle, un Panel unique de décentralisation et de développement institutionnel a été mis en place sous la responsabilité du Commissariat au développement Institutionnel afin d'assurer une bonne coordination entre les partenaires techniques et financiers et le Gouvernement malien et devrait constituer un outil de cohérence et de renforcement de l'action gouvernementale. En outre, cette représentation croisée au sein de ce Panel unique favorisera l'articulation des deux volets du PARAD.

Le Gouvernement a aussi créé deux instances décisionnelles en matière de développement institutionnel :

- Le Comité de Suivi de la Réforme de l'Etat (CSRE), présidé par le Premier Ministre et composé des principaux membres du Gouvernement, a pour mission de superviser la mise en œuvre des politiques et programmes nationaux en matière de développement institutionnel et décentralisation. Le CSRE est chargé de l'examen périodique de l'état de mise en œuvre des politiques et programmes nationaux en matière de développement institutionnel et de décentralisation, de l'évaluation des mesures et actions entreprises dans le domaine de la Réforme de l'Etat et de l'impulsion nécessaire à la modernisation de l'Administration et de la gestion publique.

- La Commission de Coordination du Programme de Développement Institutionnel (CCPDI), présidé par le Ministre de la Fonction Publique de la Réforme de l'Etat et des Relations avec les Institutions et composé de représentants des départements ministériels, des collectivités locales, de la société civile et des acteurs privés, a pour mission d'assister le Ministre chargé de la Réforme de l'Etat dans la mise en œuvre du Programme de Développement institutionnel (PDI). La CCPDI est chargée de suivre et d'évaluer la mise en œuvre du Plan Opérationnel du PDI ainsi que de veiller à la cohérence des programmes sectoriels avec les composantes du PDI. Il a aussi été instauré des Commissions Régionales et Locales de Coordination du PDI qui devront toutefois faire l'objet d'une harmonisation avec les structures régionales et locales mises en place dans le cadre de la décentralisation et de l'aménagement du territoire.

Les 29 et 30 juin 2006, le PNUD a organisé à Bamako une consultation sectorielle sur le développement institutionnel et le renforcement des capacités qui a permis notamment de faire le point sur la mise en œuvre du PDI, de se mettre d'accord sur les moyens et mécanismes opérationnels de coordination et de suivi de sa mise en œuvre et d'engager un dialogue sur les documents pour le renforcement des capacités de la société civile dans le cadre de la mise en œuvre du PDI.

## 2. Objectifs

### 2.1. Objectifs généraux

Le Programme d'Appui à la Réforme Administrative et à la Décentralisation mis en œuvre à travers un appui budgétaire sectoriel vise une modification en profondeur des structures administratives du pays en vue de renforcer la démocratie, lutter efficacement contre la pauvreté et améliorer les conditions de vie de la population.

## 2.2. Objectifs particuliers

Les objectifs des présents termes de référence sont les suivants :

- Mise en place d'une assistance technique long terme en appui au CDI sur une durée de 3 ans
- Mise à disposition d'assistances techniques court terme en appui au Commissariat au Développement institutionnel d'une durée cumulée d'environ 21 mois sur une durée de 3 ans avec une prolongation éventuelle d'une année.
- Suivi de l'assistance technique dans le cadre de missions de back - stopping ainsi que la cohérence des interventions avec l'assistance technique long terme et court terme auprès de l'Agence pour les Technologies de l'Information et de la Communication (AGETIC).

## 2.3. Résultats à atteindre par le prestataire

L'assistance technique permanente devra contribuer au travers de ses activités à l'atteinte de l'objectif fixé à la composante « Réforme de l'Etat » du PARAD.

Les objectifs spécifiques du PARAD en matière de Réforme de l'Etat sont :

- une organisation de l'Administration adaptée à la décentralisation afin de corriger ses incohérences structurelles et accroître son efficacité,
- une gestion publique renforcée en vue d'améliorer quantitativement et qualitativement les services offerts aux populations,
- les préoccupations des usagers sont placées au cœur de l'action administrative afin de redonner une légitimité à l'Etat et renforcer le processus démocratique,
- un pilotage adéquat des politiques de développement est assuré et la coordination des actions de développement améliorée.

## 3 . Hypothèses et risques

### 3.1. Hypothèses qui sous-tendent le programme

L'existence d'une volonté politique forte s'avère indispensable pour donner toutes ses chances de réussite au programme PARAD en raison des profondes mutations qui vont s'opérer dans l'organisation et le fonctionnement de l'Etat.

Sa mise en œuvre requiert par ailleurs, un engagement financier important de l'Etat malien tout au long de la mise en œuvre du programme dont l'effectivité sera contrôlée au moyen d'un indicateur permettant de mesurer le niveau d'inscription et d'exécution budgétaire dans la loi de finances et l'additionnalité de l'appui sectoriel de la CE.

L'appui budgétaire du PARAD pour la réforme de l'Etat doit prioritairement permettre d'augmenter les ressources de l'Etat en faveur du Commissariat au Développement Institutionnel (CDI), à l'Agence des Technologies de l'Information et de la Communication (AGETIC), à la Direction Administrative et Financière du Ministère de l'Administration Territoriales et des Collectivités Territoriales (DAF du MATCL), à la Direction Nationale des Collectivités Territoriales (DNCT) pour la mise en œuvre du PDI et à la Direction Nationale de la Fonction Publique et du Personnel (DNFPP).

## 3.2. Risques

Le processus de réforme institutionnelle suppose l'adhésion de l'ensemble des acteurs économiques, sociaux et politiques vis-à-vis desquels une stratégie de communication doit être menée pour lever les résistances au changement et le risque majeur qui pèse sur le programme de réforme de l'Etat.

Une insuffisante mobilisation financière de l'Etat serait de nature à compromettre gravement la poursuite du processus de décentralisation (le financement des investissements et l'appui technique aux collectivités territoriales) et la mise en œuvre de la réforme de l'administration.

## 4 . Mode d'intervention

### 4.1. Généralités

#### 4.1.1 Le Programme d'Appui à la Réforme Administrative et à la Décentralisation (PARAD)

Le Programme d'Appui à la Réforme Administrative et à la Décentralisation (PARAD) de la Commission Européenne d'un montant de 72 millions d'euros qui est mis en œuvre à travers l'appui budgétaire sectoriel présente les particularités suivantes qui sont autant d'incitations à un engagement résolu de l'Etat pour l'atteinte des objectifs du PARAD :

- un versement des fonds européens conditionné par l'engagement budgétaire de l'Etat mesuré par leur additionnalité aux ressources d'origine interne que le gouvernement injecte en soutien à sa politique sectorielle
- une obligation de résultats / performances mesurés au travers d'indicateurs statistiques qui conditionneront le volume des fonds européens.

Pour assurer le pilotage, la coordination et le suivi du programme, le PARAD dispose d'un organe propre, un Comité de pilotage composé des structures suivantes : le Commissariat au Développement Institutionnel (CDI), la Direction Nationale des Collectivités Territoriales (DNCT), l'Agence Nationale d'Investissement des Collectivités Territoriales (ANICT), l'Association des Municipalités du Mali (AMM), l'Association des Collectivités, Cercles et Régions du Mali (ACCRM), le Haut Conseil des Collectivités (HCC), le Ministère de l'Economie et des Finances (MEF), le Cadre Stratégique de Lutte Contre la Pauvreté (CSLP), les ministères sectoriels concernés et la Délégation de la Commission Européenne (DCE).

Ce Comité de pilotage a pour mission de suivre les performances du programme, analyser les rapports de suivi produits par les deux dispositifs (PDI et Décentralisation), alerter les instances de niveau politique en cas de besoin d'arbitrage et faire des recommandations pour adapter en cas de besoin le programme.

#### 4.1.2 Le Commissariat au Développement Institutionnel (CDI)

Le Commissariat au Développement Institutionnel (CDI), service central du Ministère de la Réforme de l'Etat, de la Fonction Publique et des Relations avec les Institutions, a été chargé d'assurer l'impulsion et la cohérence collective de la réforme. Il doit jouer le rôle de coordinateur du programme, qui concerne l'ensemble des ministères, ceux-ci restant responsables du processus de modernisation de leur propre administration. Il doit également assurer l'information régulière et l'animation du dispositif de suivi mis en place pour le PDI (Comité de Suivi de la Réforme de l'Etat, Commission de Coordination du Programme de Développement Institutionnel, le réseau des points focaux dans les départements ministériels, dans les Régions et les Cercles), ainsi que pour le PARAD (Comité de Pilotage, Panel des bailleurs de fonds).

Dans le cadre du PARAD, le CDI devra assumer en outre des responsabilités particulières en matière de suivi et portant sur :

- les objectifs, résultats à atteindre et indicateurs de résultats ;
- les procédures de suivi de la planification et de l'exécution des activités ;
- l'exécution du budget du programme ;
- l'efficacité et l'efficacités des mesures.

A ces divers titres, il constitue la clef de voûte du dispositif de la réforme. C'est à lui que vont incomber son impulsion et la mise en synergie des différentes parties prenantes, chaque ministère devant assurer ses propres actions. Il va de ce fait lui falloir procéder à des harmonisations parfois difficiles entre des systèmes d'intervention catégoriels. Structure relativement légère, organisée en trois départements (Ressources Humaines, Structures et Procédures, Déconcentration et Décentralisation) et un Centre Informatique et Documentation, découpage qui ne répond pas au rôle qui l'attend, ses capacités financières et surtout humaines<sup>3</sup>, sa crédibilité et sa capacité d'influence à l'égard de l'ensemble des acteurs, notamment les grands ministères sectoriels, constituent donc un facteur critique déterminant pour la réussite du programme et de la réforme en général.

Ces différentes responsabilités impliquent de la part du CDI des formes d'organisation et de travail qui constitueront autant de travaux pratiques en grandeur nature des apprentissages et des types de résultats visés par la réforme pour l'ensemble de l'administration. Elles impliquent aussi la maîtrise des procédures et contraintes de l'appui budgétaire (prévisibilité, additionnalité, atteinte des indicateurs de performance).

Conscient de l'ampleur et des difficultés de la tâche, le CDI a déjà entrepris un cycle de réflexion sur sa mission et son organisation en termes de structures, complété par l'élaboration de projets de textes encore à l'examen, qui prévoient notamment le passage de ses effectifs de 33 agents à 55 en 5 ans. Cette réflexion aura sans doute besoin d'être approfondie à l'épreuve des faits et élargie à l'ensemble du dispositif institutionnel de réforme. Elle devra aussi s'accompagner d'une réflexion sur ses procédures et méthodes, tant dans son fonctionnement interne que dans ses diverses sortes de relations avec les différents acteurs de la réforme, l'exigence de communication et de transversalité devant en toute hypothèse être remplie.

La composante 2 du PDI - "Process, Méthodes et procédures de gestion des affaires publiques" - inclut des activités liées à l'informatisation de l'administration malienne aux niveaux central et déconcentré, telles que prévues dans le cadre du projet Intranet de l'Administration. Les deux axes d'action sont les suivants:

- extension de l'informatisation des fonctions principales exercées dans chaque secteur d'activité gouvernementale,
- implantation de l'administration électronique dans l'administration publique.

Depuis 2004, ces activités ont reçu un commencement d'exécution financé sur budget d'Etat (équipement radio de 11 ministères et de 5 services). En termes de montant financier, les activités prévues représentent 34.5% du Po/PDI (soit 17.3% du budget total PARAD).

Pour l'ensemble de ces actions, l'Agence pour les Technologies de l'Information et la Communication (AGETIC) est l'interlocuteur et le partenaire direct du CDI. Etablissement public à caractère scientifique et technologique sous tutelle du Ministère de la Communication et des Nouvelles Technologies (MCNT), créé par décret du 10/01/2005 sur les bases de la Mission de l'Informatique et des Nouvelles Technologies de l'Information, qui existait depuis 2000, elle a pour mission "la recherche, la formation et la promotion dans le domaine des technologies de l'information et de la communication". Conscient de l'importance de cette agence pour la supervision du processus d'informatisation de l'administration, le gouvernement a prévu d'en renforcer les ressources humaines : dotée aujourd'hui de 16 personnes (11 catégorie A, 1 catégorie B, 4 catégorie C), son effectif doit passer en 2006 à 50 personnes. La

<sup>3</sup> Actuellement 33 personnes dont 18 cadres de catégorie A

réalisation effective de ce renforcement des ressources humaines de l'AGETIC constituera une des conditions critiques d'un suivi rigoureux du volet informatisation du PDI.

Compte tenu des activités à réaliser liées aux modalités de fonctionnement du PARAD, le bon déroulement du programme et l'atteinte des objectifs impliquent une collaboration étroite notamment entre les principales structures concernées par le PARAD : CDI, DNCT et ANICT.

#### 4.2. Activités et responsabilités spécifiques de l'assistance technique

Les activités et responsabilités spécifiques de l'assistance technique sont :

- Renforcer les capacités du CDI pour que :
  - .il puisse mieux jouer son rôle d'impulsion des activités prévues dans le Po/PDI ;
  - .il puisse mieux jouer son rôle de coordination des différents acteurs de la réforme de l'Etat, notamment la cohérence des interventions de l'AGETIC en faveur de l'accompagnement de la réforme de l'Etat ;
  - .il puisse mieux jouer son rôle de suivi des activités prévues dans le Po/PDI et de respect des conditionnalités ;
  - .il développe et améliore les outils de prévision financière et de planification des activités du Plan Opérationnel (CDMT, tranches annuelles du Po) ;
  - .il maîtrise les procédures liées à l'appui budgétaire sectoriel, ainsi qu'à l'appui institutionnel (procédures 9<sup>ème</sup> FED).
  
- Favoriser la bonne exécution du programme d'appui budgétaire sectoriel de la Commission européenne pour la réforme de l'Etat et la consolidation de la décentralisation, aussi bien en termes de délais que de respect des procédures, des conditionnalités et des indicateurs de performance.

Pour l'atteinte de ces objectifs, l'assistance technique devra :

- privilégier la recherche d'un véritable transfert de savoir-faire au personnel des structures bénéficiaires
- allier à l'efficacité l'adaptabilité à un contexte évolutif par définition, afin de ne pas enfermer les responsables du Programme dans un dispositif d'assistance technique rigide et de leur laisser des marges d'appréciation, en fonction des besoins.

Cette assistance technique s'effectuera sous trois formes: assistance technique permanente, assistance technique ponctuelle et back-stopping.

- 1 assistant(e) technique auprès du Commissariat au Développement institutionnel (CDI) basé(e) à Bamako pour une durée de trois années en appui-conseils au Directeur du CDI ainsi qu'auprès du panel des bailleurs en matière de réforme institutionnel chargé du suivi-évaluation du Programme de Développement institutionnel (PDI). Les principales missions sont les suivantes :

- **appui général au Commissariat au Développement institutionnel (CDI)** : planification et coordination des activités de mise en œuvre du Plan Opérationnel du Programme de Développement Institutionnel (PO PDI) et du Programme d'Appui à la Réforme Administrative et à la Décentralisation (PARAD), coordination des acteurs (dont le réseau des points focaux sur toute l'étendue du territoire), identification des besoins, définition des tâches et moments d'intervention de l'assistance technique ponctuelle, coordination et suivi de ses prestations, suivi-évaluation des activités, formulation (par l'analyse, la rédaction de notes et la participation à diverses réunions) de tous avis techniques tendant à la bonne réalisation du programme ainsi que toute tâche pour laquelle son expertise est requise dans le cadre de la mise en oeuvre du PO PDI et du PARAD ;
- **gestion de l'appui budgétaire et institutionnel de la Commission européenne** : rôle de « veille » en matière de respect des délais, procédures et conditionnalités, appui à l'élaboration des Assistance technique à la réforme de l'Etat auprès du CDI dans le cadre du PARAD : EuropeAid/123837/D/SER/ML



différents rapports d'activités (trimestriels, semestriels et annuels) ainsi qu'à la documentation en vue des réunions des instances de suivi (Comité de pilotage, CC/PDI, CS/PDI) et de la Revue annuelle, appui à l'élaboration des devis-programmes, appui à l'identification des missions d'assistance technique ponctuelle et des études à réaliser (spécialité, moments et durée d'intervention) ainsi qu'à l'élaboration de leurs termes de référence et aux suivis de ces missions ponctuelles et de ces études ;

- **appui à la communication sur le Programme en direction des usagers, des acteurs et des partenaires au développement** : appui à la conception de la communication (identification des cibles, adaptation des messages aux cibles), documentation pour les réalisateurs des supports et campagnes de communication, contribution à l'information des partenaires au développement et appui à la préparation et à la tenue régulière des panels.

- Mise à disposition d'un pool d'experts court terme estimé à 21 hommes mois sur une durée de 3 ans avec prolongation éventuelle d'une année permettant d'apporter de manière ad hoc, sur demande du maître d'ouvrage, des expertises spécifiques sur les domaines pointus liés à la réforme de l'Etat : les besoins en assistance technique court terme auprès du CDI basée à Bamako concernent au minimum :

- **un spécialiste multisectoriel en formation** : capable d'assurer la supervision de l'élaboration d'outils didactiques, de programmes de formation, de formations de formateurs ainsi que des actions ponctuelles de formation dans des domaines divers, il doit méthodologiquement être en mesure de bâtir des actions de formation en direction de plusieurs publics, dont prioritairement le CDI, mais aussi les services centraux comme déconcentrés concernés par la réforme ;

- **un expert financier** : capable de contribuer à l'élaboration et la mise en place d'outils de suivi permanent de l'exécution financière du programme, y compris en ce qui concerne les procédures en matière d'appui budgétaire sectoriel et procédures du 9<sup>ème</sup> FED, il interviendra notamment en appui au suivi financier du programme. Il doit en outre doter le CDI et les structures en charge de la mise en œuvre de la réforme, d'outils d'aide au montage des dossiers d'appel d'offres, passation et suivi des marchés (tableaux de bord, modèles-types...) ;

- **un spécialiste en communication et en animation sociale** : expert en communication, ayant une expérience appliquée à l'implantation de réformes institutionnelles, sachant concevoir et animer des campagnes de communication en direction de publics très différents (dont usagers, administrateurs, professionnels centraux et déconcentrés, élus locaux) et connaissant particulièrement le potentiel des différents supports médiatiques et leur adaptation aux types de message et de publics.

- Assistance technique en back-stopping : le nombre et la diversité des tâches attendues de l'AT permanent du CDI comportent le risque d'une conduite du travail fragmentée. Un appui quant à la vérification et au maintien des grandes orientations (ou à l'inverse à leur rectification en fonction des expériences) semble donc pertinent. Il prendra la forme d'une assistance technique périodique chargée de l'appui au maintien en perspective des activités dans le cadre de l'informatisation et de la réforme de l'Etat, de ses priorités et des évolutions qu'elle implique, ainsi qu'à la mise en place d'une stratégie d'harmonisation du PDI et des autres programmes (PRODEC, PRODESS, différents programmes du Ministère des Finances), une attention particulière étant portée au Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté (CSLP). Encadrement de l'assistance technique dans ce sens et suivi externe de la mise en œuvre de la convention de financement dans le domaine de la réforme de l'Etat à raison de 2 missions de 10 jours ouvrables chacune par an sur une durée de trois ans.

### 4.3. Gestion du projet

La gestion du programme est assurée par les organes suivants :

- Le Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération Internationale, Ordonnateur des Fonds FED, maître d'ouvrage  
Il est appuyé par la cellule centrale de l'Ordonnateur National du FED (CONFED).
- Le Ministère de la Fonction Publique, de la Réforme de l'Etat et des Relations avec les Institutions (MFPREI), maître d'œuvre et le Commissariat au Développement Institutionnel (CDI), maître d'œuvre délégué.

L'assistance technique long terme, court terme et back stopping (CDI) interviendra sous la responsabilité directe du Commissaire au Développement Institutionnel.

## 5. Logistique et calendrier

### 5.1. Lieu du projet

L'assistant technique CDI sera basé à Bamako dans les locaux du Commissariat au Développement Institutionnel.

Les prestations de l'assistance technique court terme et le backstopping se dérouleront principalement à Bamako.

Des missions et des visites de terrain à l'intérieur du Mali auront lieu en fonction des nécessités de service. Aussi, l'attention est attirée sur le fait que certaines régions reculées et enclavées présentent des conditions sociales, logistiques et climatiques difficiles.

### 5.2. Date de début et période d'exécution

La date prévue pour le début du contrat d'assistance technique auprès du CDI est fixée au début du 1<sup>er</sup> trimestre 2007 pour une durée de 3 ans, prolongeable d'un an par avenant, à partir de cette date.

## 6. Besoins

### 6.1. Profil : Assistance technique auprès du CDI

Expert international généraliste en institutions publiques, ayant une formation universitaire adaptée (administration publique, droit, sciences politiques, économie publique, finances publiques, gestion).  
Bonne connaissance théorique et pratique des systèmes administratifs (organisation, procédures et méthodes).

Au moins dix ans d'expérience professionnelle dans ces domaines.

Expérience probante en matière d'élaboration d'outils de suivi-évaluation des réformes institutionnelles

Connaissance souhaitée des programmes d'appui budgétaire sectoriel et des procédures 9<sup>ème</sup> FED.

Bonne capacité de travail en équipe (organisation, sens des relations humaines, adaptation et écoute) ainsi que des qualités de méthode, de rigueur et de synthèse dans l'organisation du travail.

Expérience préalable en Afrique considérée comme un atout.

Bonne connaissance du processus de décentralisation.

Bonne capacité rédactionnelle.

Maîtrise du français (écrit et parlé).

## 6.2. Profil : Assistance technique court terme auprès du CDI

L'identification des besoins et profils en assistance technique ponctuelle doit préserver une grande flexibilité au bénéfice du CDI, afin de lui laisser des marges de souplesse et d'adaptation aux besoins. Néanmoins, l'expérience de la période de démarrage écoulée permet d'affirmer que vont se manifester des besoins en matière de formation, de connaissance des procédures (prévision financière et budgétaire à court et moyen terme, montage de dossiers d'appels d'offres, passation et suivi des marchés, procédures en matière d'appui budgétaire sectoriel et procédures 9<sup>ème</sup> FED) et de communication.

Il convient donc que le bureau d'études soit à même de mobiliser dès le début de la mission :

- un profil de spécialiste multisectoriel en formation :

Formation universitaire adéquate, assortie d'une expérience théorique et pratique en formation d'adultes dans les domaines concernés par la réforme d'au minimum cinq ans.

Une expérience préalable en Afrique est souhaitable.

Son intervention est à prévoir dès le début du programme et devra se répéter à plusieurs reprises.

- un profil d'expert financier :

Formation universitaire adéquate, assortie d'une expérience théorique et pratique en la matière d'au minimum cinq ans.

Une expérience préalable en Afrique est souhaitable.

Son intervention est à prévoir dès le début du programme et devra se répéter à plusieurs reprises.

- un profil de spécialiste en communication et en animation sociale :

Formation universitaire adéquate, assortie d'une expérience théorique et pratique en la matière d'au minimum cinq ans.

Une expérience préalable en Afrique est souhaitable.

Son intervention est à prévoir dès le début du programme et devra se répéter à plusieurs reprises.

Les experts proposés pour les missions court terme immédiates et à venir devront être de niveau universitaire, posséder une bonne maîtrise du français parlé et écrit et bénéficier d'une expérience spécifique avérée dans le domaine de compétence pour lequel ils seront mobilisés. La mobilisation de chaque expert sera basée sur des TDR approuvés par le Maître d'ouvrage et sous réserve de la confirmation du CV par le Maître d'ouvrage et la Délégation de la Commission européenne. L'expertise demandée couvrira principalement les thèmes déclinés au point 4.2.2 mais pourra aussi si nécessaire compléter l'expertise de l'AT long terme définie au point 4.2.1. Le fait que l'expertise proposée pour le court terme soit en lien permanent et direct avec le soumissionnaire constitue un point positif. La présentation du potentiel d'expertise court terme conformément au profil demandé et au point 4.1 (4) des instructions aux soumissionnaires sera d'une grande priorité dans l'évaluation de la stratégie au point organisation et méthodologie de la grille d'évaluation.

## 6.3. Profil : Backstopping

Expert international en développement institutionnel et réforme de l'Etat ayant une formation universitaire de troisième cycle (administration publique, droit, sciences politiques, finances publiques).

Au moins dix ans d'expérience dans le management stratégique de programmes de développement dans des domaines similaires et la conduite des programmes/politiques de modernisation de l'administration publique et de décentralisation.

Excellente capacité de dialogue, de synthèse et du sens des priorités.

Une expérience avérée de terrain est requise, idéalement en Afrique de l'Ouest.

La connaissance du contexte malien sera considérée comme un atout.

#### **6.4. Bureaux, installations et équipement**

Le bénéficiaire final mettra à la disposition de l'assistance technique longue durée CDI un bureau équipé comprenant le mobilier de bureau, une ligne téléphonique et une ligne internet haut débit.

Les frais de location des bureaux et les équipements pour les AT courts termes et l'appui backstopping sont couverts par les honoraires des experts.

#### **6.5. Frais de fonctionnement de l'assistance technique**

Le prestataire devra prévoir l'acquisition pour l'assistance technique long terme d'un équipement informatique complet (ordinateur de bureau, onduleur et imprimante) et la mise à sa disposition d'un budget nécessaire à l'achat des fournitures et consommables, aux abonnements téléphoniques et accès internet ainsi qu'aux frais de déplacement indispensables à l'accomplissement de ses missions de communication, de suivi et de contrôle notamment à l'intérieur du pays (services déconcentrés concernés, partenaires locaux du CDI). Le budget doit permettre de couvrir 40 jours de mission à l'intérieur du pays à répartir sur les 3 ans.

Les AT court terme ainsi que l'expertise de backstopping devront être totalement indépendants tant en informatique qu'en bureautique. Il n'est pas formellement prévu de mettre des bureaux à disposition des AT court terme. Les frais de déplacement pour des missions à l'intérieur du pays seront couverts par le projet PARAD, les per diem restent à charge du présent contrat.

### **7 . Rapports**

#### **7.1. Rapports d'activité de l'assistance technique**

Des rapports d'activité intermédiaires devront être établis tous les six mois pendant la période d'exécution du contrat.

Un rapport d'activité final devra être établi à la fin du contrat. Il devra être présenté un mois avant la fin d'exécution du contrat.

Chaque mission court terme d'AT fera l'objet d'un rapport à remettre au plus tard endéans les 15 jours qui suivent la fin de la mission.

#### **7.2. Rapports des missions de backstopping du prestataire**

Chaque mission de backstopping de l'assistance technique par le prestataire fera l'objet d'un rapport dans un délai de 15 jours à compter de la fin de chacune de ses missions dans lequel il sera précisé d'une part, les divers points examinés avec l'assistance technique, les difficultés rencontrées, les écarts par rapport à la programmation des activités et d'autre part, les mesures envisagées conjointement avec l'institution pour atteindre les résultats attendus du programme.

Les rapports d'activité et de backstopping seront fournis en 5 exemplaires à l'autorité contractante. Ils seront rédigés en français.

L'approbation de ces rapports incombe à l'autorité contractante.