

# NOTE DE REVUE DE RAP POUR LES OPERATIONS DU SECTEUR PUBLIC

1. DONNÉES DE BASE			
<b>a. Données du projet</b>			
Titre du projet : Programme d'Appui à la Stratégie pour la Croissance et la Réduction de la Pauvreté phase II (PASCRP II)			
Code du projet: P-ML-K00-020	Numéro du prêt : Prêt FAD 2100150025594		
Type de projet : Appui budgétaire	Secteur: Multi secteur		
Pays: Mali	Catégorisation environnementale (1-3) : 3		
Étape du traitement	Évènement clés (prêt)	Date de décaissement et de clôture (prêt)	
Date d'approbation : 26/10/2011	Montants annulés : 0	Date initiale de décaissement : Novembre 2011	
Date de signature : 26/10/2011	Financements complémentaires : 0	Date initiale de clôture : 31/12/2013	
Date d'entrée en vigueur : 16/12/2011	Restructuration :	Délai révisé du décaissement :	
Date d'entrée en vigueur du 1 <sup>er</sup> décaissement : 23/12/2011	Prorogations (préciser les dates) :	Date de clôture révisée : 31/12/2012	
Date réelle du 1 <sup>er</sup> décaissement : 23/12/2011			
<b>b. Sources de financement</b>			
Sources de financement (MUC)	Montant approuvé (MUC) :	Montant décaissé (MUC) :	Pourcentage décaissé (%):
Prêt :	33 millions d'UC	15 millions d'UC	45,45%
Don :			
Gouvernement :			
Autres (ex. Cofinanciers) :			
<b>TOTAL :</b>	<b>33 millions d'UC</b>	<b>15 millions d'UC</b>	<b>45,45%</b>
Cofinanciers et autres partenaires extérieurs :			
Organisme(s) d'exécution et de mise en œuvre : Direction du Trésor et des Finances Extérieures (Ministère de l'Economie et des Finances)			
<b>c. Responsable du projet au sein de la Banque</b>			
Fonction	A l'approbation	A l'achèvement	
Directeur régional	M. N. MATONDO-FUDANI (p.i.)	M. F. PERRAULT	
Chef de Bureau national	M. A. T. DIALLO	MME. H. N'GARNIM-GANGA	
Directeur sectoriel	M. I. LOBE NDOUMBE	M. I. LOBE NDOUMBE	
Responsable sectoriel	M. S. N'GUESSAN (p.i.)	M. A. COULIBALY (p.i.)	
Coordinateur d'activités	M. A. EKPO	M. A. TARSIM	
Coordonnateur d'activités suppléant	M. H. DICKO	M. H. DICKO	
Chef de l'équipe du RAP		M. H. DICKO	
Membres de l'équipe du RAP		M. A. TARSIM, M. A. KONATE	
<b>d. Données des Rapports</b>			
Date du RAP : 25 septembre 2013			
Dates de la mission du RAP :	De : 04 septembre 2013	Au : 12 septembre 2013	
Date de RAP-EVN : 26 décembre 2014			

## 2. DESCRIPTION DU PROJET

### a. Bien-fondé du projet et Impacts attendus:

Afin d'atteindre des niveaux de croissance plus élevé le Gouvernement a décidé : d'allouer davantage de ressources aux secteurs productifs ; d'accélérer la réduction de la pauvreté, en consacrant une part importante du budget national aux secteurs sociaux, à travers des transferts aux collectivités territoriales (CT). Toutefois, le Gouvernement était contraint par la faiblesse de ses ressources propres et l'accroissement de ses charges. L'appui de la Banque était nécessaire pour la consolidation du cadre macroéconomique, la poursuite des réformes clés dans la gestion des finances publiques, et le maintien d'une allocation budgétaire acceptable pour les secteurs prioritaires. Cet appui devait permettre au Gouvernement de poursuivre son programme de réformes économiques, financières et sociale, à travers les axes suivants : (i) la mobilisation optimale des ressources domestiques dans le cadre de la transition fiscale ; (ii) amélioration du système de passation des marchés publics et des contrôles externes des informations financières ; (iii) l'amélioration des ressources et de la gestion des collectivités territoriales. L'impact attendu du PASC RP II est sa contribution à la consolidation de la croissance économique et à l'accélération de la réduction de la pauvreté.

### b. Objectifs et Effets attendus:

Le but ultime du Programme est de contribuer à consolider la croissance et à accélérer la réduction de la pauvreté. Les objectifs opérationnels du Programme sont : (i) l'amélioration du recouvrement des recettes fiscales ; (ii) le renforcement de la transparence dans la passation des marchés publics; (iii) la fiabilité de la reddition des comptes publics et (iv) l'accélération de la décentralisation.

Les effets attendus du programme sont au nombre de quatre (4) se présentent comme suit :

**Effet 1 : La mobilisation des ressources domestiques est optimisée dans le cadre de la transition fiscale**

- Porter le Taux de pression fiscale à 16% du PIB en 2013 contre 14,6% en 2010 ;
- Faire passer le « Ratio des Recettes fiscales intérieures (hors TVA douanière)/PIB de 8,8% en 2010 à 9,5% en 2013 ».
- Porter le « Taux d'augmentation des ressources propres des collectivités territoriales par habitants de 5,9% en 2010 à un niveau plus ou au moins égal à 6% par an de 2010-2013 ».

**Effet 2.1 : Les marchés publics sont efficaces et respectent les exigences de l'UEMOA**

- Pourcentage de marchés passés par appels d'offre ouverts (ISC) passe de 77,6% en 2010 à 80% en 2013 ;
- Délai de passation des marchés publics sur financement intérieur, année n-1 global baisse de 127 jours en 2010 à 90 jours.

**Effet 2.2 : Les systèmes de contrôle externe assurent la fiabilité de la reddition des comptes publics**

- Délai de soumission à l'Assemblée nationale du projet de Loi de règlement incluant l'évaluation de la section des comptes de la Cours des comptes passe de la fourchette 18 à 30 mois à au moins 18 mois à partir de l'exercice budgétaire 2010.

---

**Effet 3 : Les ressources et la gestion des collectivités territoriales se sont améliorées**

- Taux d'augmentation du budget de l'Etat transféré au Collectivités territoriales passe de 1,5% à plus ou au moins égale à 3% par an à partir de 2012 ;
- Taux de déconcentration des crédits budgétaires (part du budget de l'Etat exécutée par les administrations déconcentrées par région passe de 18,6% en 2010 à 22% en 2013 ;
- Taux d'approbation des budgets des CT par leur tutelle dans les délais prescrits de 54,2% en 2010 à 75% en 2012.

**c. Produits et bénéficiaires visées:**

Les produits attendus se présentent par composantes comme suit:

**Composante I « La mobilisation des ressources nationales est optimisée dans le cadre de la transition fiscale ».**

**Produit 1.1 : L'assiette fiscale est élargie et maîtrisée**

- Finalisation de l'étude sur la création d'un cadastre avant le 30 mars 2013 ;
- Définition d'un cadre cohérent et efficace de recouvrement des dividendes et autres produits de domanialité publique (DNDC) ;
- Révision des textes régissant le recouvrement des produits domaniaux en vue de leur rationalisation (DNDC) ;
- Révision des textes sur la plus- value de cession immobilière en vue de faciliter leur application (DNDC)

**Produit 1.2 : Le Programme de transition fiscale est mis en œuvre**

- Adoption du Programme de transition fiscale par le gouvernement le 30 septembre 2011 au plus tard ;
- Intégration des critères du Programme national de transition fiscale dans la loi de finances 2012 ;
- Elaborer et mettre en œuvre une stratégie de développement de la fiscalité locale : Projet se stratégie disponible avant le 30 septembre 2013.

**Composante II « La gestion des Finances publiques est plus transparente »**

**Produit 2.1 : Amélioration de la transparence du système des marchés publics**

- Formation de tous les acteurs impliqués dans la passation des marchés publics : 120 personnes en 2012 ;
- Elaboration des outils pédagogiques et leur diffusion avant le 30 septembre 2012 ;
- Finalisation de l'audit des marchés publics passés en 2010 et lancement de l'audit des marchés publics passés en 2011 ;
- Informatisation de la chaine de passation des marchés publics : démarrage avant le 30 septembre 2012 et effectif avant le 30 septembre 2013.

**Produit 2.2 : Amélioration des systèmes de contrôle externe.**

- Adoption par le Gouvernement du projet de loi de règlement des comptes de 2009 avant le 30 septembre 2011 ;

- 
- Transmission à la SCCS par le Gouvernement des projets de loi de règlement dans les délais prescrits par la loi (les comptes de 2010 devraient être transmis au plus tard le 31 juillet 2011) 5 mois après la fin de l'année ;
  - Adoption par le Gouvernement du projet de loi de validation des comptes 1960-1991 avant le 30 mars 2012 ;
  - Renforcer la SCCS par au moins 25 cadres pour la finalisation du jugement accéléré des comptes de gestion pour la période de 1992-2008.

**Composante III « Les ressources et la gestion des Collectivités territoriales se sont améliorées »**

**Produit 3.1: Le transfert de ressources des CT est arrimé aux compétences attribuées.**

- Définir les indicateurs de suivi-évaluation des transferts de compétences et des ressources aux collectivités territoriales dans le cadre de la relecture de l'Instruction du Premier Ministre n°08-003/PM-RM du 21 novembre 2008 : Taux de mise en œuvre de l'instruction supérieur ou égal à 50% en 2012 et 2013 ;
- Mise en adéquation des cadres organiques des services déconcentrés en rapport avec leur mission au niveau des collectivités territoriales : les textes sont adoptés par le gouvernement avant le 30 décembre 2012.

**Produit 3.2: Les ressources des Collectivités territoriales sont prévisibles et mieux gérées**

- Notifier les ressources du Fonds national d'appui aux collectivités territoriales (FNACT) allouées aux collectivités territoriales avant l'adoption de leur budget ;
- Opérationnalisation des commissions de finances locales et la formation des acteurs locaux en matière de recouvrement : Les membres des commissions sont nommés et formés.

**Produit 3.3: Les risques fiduciaires liés à la déconcentration et la décentralisation budgétaire sont réduits**

- Les budgets des collectivités territoriales sont effectivement approuvés par la tutelle dans les délais prescrits par la loi : taux d'approbation supérieur ou égal à 80% en 2013 ;
- Extension du système de gestion des collectivités territoriales aux opérations budgétaires et comptables des ordonnateurs des collectivités régions au plus tard le 30 septembre 2012.

**Les bénéficiaires visés:** Le Gouvernement et les CT sont les bénéficiaires directs du Programme. Le secteur privé et la population malienne en sont les bénéficiaires finaux.

**d. Principales activités/Composantes:**

Le Programme s'articule autour de trois composantes, à savoir : (i) la mobilisation optimale des ressources domestiques ; (ii) le renforcement de la transparence dans la gestion des finances publiques et ; (iii) l'amélioration des ressources et de la gestion CT.

Les mesures clés soutenues par le Programme sont : (i) l'adoption et la mise en œuvre d'un programme national de transition fiscale, conformément aux Directives de l'Union économique et monétaire ouest africaine (UEMOA) ; (ii) la réalisation d'une étude portant sur la création d'un cadastre ; (iii) le renforcement des capacités opérationnelles de la Juridiction financière en charge du contrôle externe des dépenses publiques ; (iv) la réalisation effective des audits des marchés publics et ; (iv) la mise en œuvre de l'Instruction du Premier Ministre relative au transfert de ressources et compétences aux collectivités

---

---

territoriales.

---

### 3. ÉVALUATION DES PERFORMANCES DU PROJET (APPRÉCIATION DE L'ÉVALUATEUR)

---

#### PERTINENCE

##### a. Pertinence de l'objectif de développement du projet :

Le Programme soutient les efforts du Gouvernement malien visant à consolider la croissance économique et accélérer la réduction de la pauvreté. Sa contribution se fait à travers une meilleure répartition de la richesse nationale entre les différentes régions du pays. Il est donc bien établi au regard des priorités du reflétées dans le Cadre stratégique pour la croissance et la réduction de la pauvreté (CSCR). En outre, le PASCRP-II s'inscrit dans la continuité du (PASCRP-I), en soutenant les réformes menées depuis 2006, dans le cadre du Plan d'action d'amélioration et de modernisation de la gestion des finances publiques (PAGAM/GFP 2005-2009). A cet égard, il est également aligné sur la stratégie d'intervention de la Banque au Mali (DSP 2005-2009 prorogé jusqu'en décembre 2011), plus particulièrement sur le pilier I relatif à l'«*Amélioration de l'environnement du secteur privé*». Les objectifs du DSPAR, en vue de l'amélioration de l'environnement du secteur privé sont regroupés en deux axes, à savoir la gouvernance économique et la compétitivité du secteur privé. Enfin, les objectifs du PASCRP II s'inscrivent dans les orientations de la Stratégie à Moyen Terme (2008-2012) de la Banque et plus particulièrement de la nouvelle approche du Groupe de la Banque en matière de gouvernance qui se focalise beaucoup plus sur le renforcement de la transparence et de l'obligation de rendre compte dans la gestion des ressources publiques. La revue confirme la notation très satisfaisante (4) du RAP.

##### b. Pertinence de la conception du projet (de la phase d'approbation à l'achèvement)

Le RAP a attribué la note 4 (très satisfaisante) en mettant en exergue un certain nombre de forces liées au bien-fondé de la conception : engagement du Gouvernement dans le renforcement de la gouvernance économique et financière ; généralisation des cadres de dépenses à moyen terme (CDMT) ; accompagnement de PTFs ; pertinence des actions à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs du programme ; une meilleure visibilité liée à l'approche programmatique; avantage comparatif de la Banque lié à son appui à la décentralisation.

Quant à la revue, elle note que pour les réformes prioritaires, le nouveau PAGAM/GFP 2011-2015 et le Programme national d'appui aux collectivités territoriales phase III 2010-2014 constituent les cadres de référence. Ensuite, la conception du PASCRP II s'est inspirée de plusieurs travaux analytiques réalisés par le Gouvernement et les PTFs. Puis, elle a tenu compte des enseignements tirés d'opérations similaires achevées (PASCRP I) : nécessité pour la Banque de renforcer l'alignement des mécanismes de son aide budgétaire avec celles des autres PTFs ; application des principes de pratiques optimales en matière de conditionnalités ; adoption d'une plus grande flexibilité sur les conditions de décaissement (déclencheurs) ; alignement sur un déclencheur commun à l'ensemble des PTFs, à savoir la revue satisfaisante par les PTFs et le Gouvernement, de la mise en œuvre des réformes prioritaires inscrites dans le PAGAM. La revue confirme la note de 4 du RAP.

#### EFFICACITE

---

**c. Efficacité dans la réalisation des effets (réalisations):**

Le PASCRP II a évolué dans un contexte difficile et peu favorable, qui a abouti à son annulation. De fait, la mise en œuvre du PAGAM a été perturbée suite à la suspension de l'aide, consécutive à la crise qu'a connu le pays. Toutefois, le PASCRP II a permis d'atteindre des résultats diversifiés et mitigés. Le niveau de réalisation de l'effet 1.1 « *La mobilisation des ressources domestiques est optimisée dans le cadre de la transition fiscale* » est très satisfaisant. Le Taux de pression fiscale a atteint 15,2 % du PIB en 2013 contre une cible de 16%. L'objectif, en conformité avec les directives de l'UEMOA en la matière, est d'atteindre un taux de pression fiscale de 17% du PIB ; le Ratio des Recettes fiscales intérieures (hors TVA douanière)/PIB a enregistré une progression de 4,1%. Le Taux d'augmentation des ressources propres des collectivités territoriales par habitant s'est amélioré. Les résultats sont satisfaisants aussi au niveau de l'Effet 2.1 « *Les marchés publics sont efficaces et respectent les exigences de l'UEMOA* ». Le délai moyen de passation des marchés est passé de 121 jours en 2010 à 94 jours en 2013. En revanche, les effets « *Les systèmes de contrôle externe assurent la fiabilité de la reddition des comptes public* » et « *Les ressources et la gestion des collectivités territoriales se sont améliorées* » ne sont pas satisfaisants. Il ressort de la moyenne arithmétique des notations en annexe que la mise en œuvre des effets est à la limite du satisfaisant, ce qui confirme la note 3 du RAP.

**d. Efficacité dans la production des extrants:**

Selon le RAP, la suspension des financements du PAGAM/GFP a engendré un retard dans la mise en œuvre des mesures par rapport au calendrier initial. Dans ce contexte, malgré les difficultés qui ont conduit à son annulation, le PASCRP II a pu réaliser un certain nombre de produits attendus. La consistance de mesures de réformes et leur bonne exécution sur les 15 mois (sur 24 mois) qu'a duré l'exécution sont le signe d'une consultation assez réussie les parties prenantes (Etat, CT, PTFs). Au titre des réalisations satisfaisantes on note par exemple les produits suivants : *Produit 1.1 : « L'Assiette fiscale est élargie et maîtrisée » ; Produit 1.2 : « Le programme de transition fiscale est mis en œuvre » ; Produit 2.1: « Amélioration de la transparence du système des marchés publics » ; Produit 2.2 : « Amélioration des systèmes de contrôle externe ».*

Les résultats sont moins bon en ce qui concerne les produits suivants: *Produit 1.1 : « L'Assiette fiscale est élargie et maîtrisée » ; Produit 3.1. « Le transfert de ressources des collectivités territoriales est arrimé aux compétences attribuées » ; Produit 3.2 : « Les ressources des collectivités territoriales sont prévisibles et mieux gérées » ; Produit 3.3 : « Les risques fiduciaires liés à la déconcentration et la décentralisation budgétaires sont réduits »*

La moyenne arithmétique des notations en annexe aboutit à une note à la limite du satisfaisant (2,5) concernant l'état de réalisation des produits du Programme. Compte tenu du contexte dans lequel il a évolué, la revue confirme la note 3 du RAP.

**e. Résultats de développement du projet:**

Il ressort du RAP que les notations sont satisfaisantes pour les effets (3) et pour les produits (3), ce qui devrait donner une notation satisfaisante (3) de l'objectif de développement. Mais la revue constate que le RAP a attribué la note 2 à l'objectif de développement, soit peu satisfaisante. La revue convient cependant de cette appréciation. En effet le Programme a été bien engagé, mais le calendrier d'exécution du programme n'a pas pu être respecté du fait d'une série de crises qui ont abouti à son annulation au profit d'un Programme d'urgence d'appui à la reprise économique (PUARE), qui répondrait mieux aux priorités du pays.

---

**f. Bénéficiaires:**

- L'Etat, malgré la suspension du programme, a bénéficié de 45,45% de l'enveloppe global du programme (15 millions d'UC sur 33 millions d'UC).
- Les mesures mises en œuvre ont profité à l'administration et aux collectivités locales qui avec les mesures de renforcement du contrôle et de la transparence bénéficie d'une plus grande crédibilité.
- La bonne gestion des finances publiques donne plus de possibilités à l'Etat pour la prise en charge des besoins des populations.

**g. Effets imprévus additionnels (positifs et négatifs, pas pris en compte dans le cadre logique):**

Selon le RAP, le Mali a connu une succession de crises (sécuritaire, politique et institutionnelle) qui ont fait que le pays présente aujourd'hui toutes les caractéristiques de fragilité : institutions affaiblies, capacités de l'Etat à fournir les services de base essentiels à la population érodées, tissu social dégradé et populations déplacées, systèmes de santé et d'éducation désorganisés, performances et tissu économique profondément affectés notamment les secteurs des bâtiments et travaux publics, l'agroalimentaire-boisson-tabac, et les services financiers, et les infrastructures socioéconomiques détruites notamment dans les régions du nord. Il en a résulté une augmentation du taux de pauvreté monétaire qui est passé de 41,7% en 2011 à 42,7% en 2012. Cette situation a conduit à l'annulation du PASCRP II au profit d'un Programme d'urgence d'appui à la reprise économique (PUARE), qui répondrait mieux aux priorités du pays.

**EFFICIENCE**

**h. Respect du calendrier :**

Prévu pour une durée 24 mois, le calendrier d'exécution du programme n'a pas pu être respecté du fait d'une série de crises qui ont abouti à son annulation au bout de 15 mois d'exécution. La revue ne confirme pas la note 3 du RAP et attribue plutôt la note 2 (peu satisfaisante).

**i. Efficience dans l'utilisation des ressources:**

N.A. Ce critère ne s'applique pas aux prêts programme, vu que souvent il n'y a pas de lien direct entre les produits et les montants décaissés.

**j. Analyse coût- bénéfice:**

N.A tout comme le RAP.

**k. État d'avancement de l'exécution:**

Toutes les mesures préalables à la présentation au Conseil d'Administration de la Banque ont été satisfaites, ainsi que la réalisation à temps des conditions relatives au premier décaissement. La mise en œuvre en 2011 était satisfaisante. Mais le Programme n'a pu décaisser que la première tranche d'un montant de 15 millions d'UC par rapport à la totalité du prêt, car ayant été annulé avec l'avènement de la crise en 2012. La revue ne valide pas la

---

note 3 du RAP. Elle attribue la note 2 (peu satisfaisante).

## DURABILITE

### I. Viabilité financière:

Certes, les mesures convenues dans le cadre du programme s'inscrivent dans le cadre de la mise en œuvre du PAGAM, un plan d'actions de réformes que le Gouvernement s'est engagé à poursuivre. Mais avec le changement de priorité ayant motivé l'annulation du programme, il est probable que certaines soient abandonnées ou fortement retardées. Ensuite les déficits engendrés par la crise ne permettront pas d'assurer la prise en charge budgétaire des mesures engagées. La revue juge la viabilité financière des réformes peu probable et attribue donc la note 1 (très peu satisfaisant).

### m. Durabilité institutionnelle et renforcement des capacités:

Les travaux analytiques sur la fiscalité, la gestion des finances publiques et la décentralisation, les échanges, la conception et sa mise œuvre du Programme ont contribué à l'accumulation du savoir tant pour la partie malienne. Outre, le programme a permis la formation/information/sensibilisation de tous les acteurs impliqués dans la passation des marchés publics, l'élaboration et la diffusion des outils pédagogiques, ainsi que l'informatisation de la chaîne de passation des marchés publics. En matière de recouvrement des recettes, le rôle de certains services comme la Direction Nationale du Domaine et des Cadastres (DNDC) a été renforcé grâce à la révision des textes sur le recouvrement des produits domaniaux, et la plus-value de cession immobilière. La revue convient de la note 3 du RAP.

### n. Appropriation et durabilité des partenariats:

Le programme a été développé de façon concertée avec les autres PTFs. Ceux-ci ont poursuivi l'harmonisation de leurs procédures pour alléger les coûts de transactions liés à la mise en œuvre des Programmes. La Banque s'est inscrite dans la logique de la Déclaration de Paris en agissant en concertation avec les autres partenaires avec la signature de l'Arrangement cadre sur les appuis budgétaires, et l'Arrangement spécifique sur les appuis budgétaires généraux, quoique le Programme n'était pas conjoint, et malgré l'absence d'une matrice commune de suivi des réformes. Les différents acteurs nationaux ont été associés, car le PASCRP s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre du PAGAM dont le Gouvernement s'est bien approprié. Dans ce contexte, l'ampleur des réformes menées par le pays a entraîné une sollicitation accrue des structures nationales de planification, d'exécution et de contrôle. Il faut relever cependant la faiblesse de capacités au niveau de l'administration (DGDP) pour le suivi du Programme, ce qui a nécessité une plus grande implication du cabinet du ministre de tutelle. La revue convient de la note 3 du RAP.

### o. Durabilité environnementale et sociale:

N.A

La revue est d'accord avec le RAP pour attribuer la note de 3 « Satisfaisant ».

---

## 4. ÉVALUATION DES PERFORMANCES DES PARTIES PRENANTES

---

---

a. Performance de la Banque:

Le RAP a attribué la note 4 (très satisfaisante) sans que cela n'ait été convenablement justifié. La revue note la pro activité de la Banque à travers le dialogue de politiques. Ainsi bien que n'ayant pas l'exclusivité d'un domaine d'intervention particulier en matière de réformes économiques et financières la Banque demeure un partenaire privilégié du Gouvernement dans la conception et la mise en œuvre des programmes visant le développement économique et sociale des CT. Ensuite, la Banque a assuré une bonne coordination avec les autres PTF à travers l'Arrangement cadre pour une plus grande harmonisation de leurs interventions, conformément aux principes de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide. Dans le cadre du PASCRP II, la Banque a renforcé son alignement avec les autres partenaires, notamment en matière de décaissement. La participation des parties prenantes pour renforcer l'appropriation a été assurée, étant donné que le dispositif de suivi-évaluation du Programme était aligné sur le celui en vigueur pour le suivi du PAGAM/GFP II. Les dispositions fiduciaires ont été conformes aux règles de la Banque en matière d'appui budgétaire. Enfin, la Banque a assuré le suivi de la mise en œuvre du Programme à travers des missions de supervision régulières. Mais ni les missions ni la présence de MALFO n'ont été suffisamment efficaces pour assurer la mise en œuvre globale du Programme au niveau des autorités nationales notamment relever les difficultés de mise en œuvre de certaines mesures en raison de leur caractère complexe mais surtout du nouveau contexte politique. Au regard des éléments qui précèdent la revue attribue la note 3 « satisfaisante » à la performance de la Banque.

b. Performance de l'Emprunteur:

Le RAP n'a pas véritablement justifié la note 2 « peu satisfaisante » attribué à la performance de l'Emprunteur. Il apparaît que face à la faiblesse de capacités, c'est le Cabinet du Ministère des Finances qui a assuré le suivi de l'état d'avancement des réformes, ce qui est insuffisant. La revue note l'Emprunteur n'a pas pu prendre les mesures nécessaires pour limiter les effets de la crise sur le Programme. Le cadre macroéconomique s'est totalement dégradé et la profondeur de la crise a conduit à l'annulation pure et simple du PASCRP II. La revue approuve donc la note du RAP.

c. Performance des autres parties prenantes:

Pour appuyer le pays, les PTFs du groupe d'appui budgétaire ont signé en juillet 2010 avec le Gouvernement, un Arrangement cadre relatif aux appuis budgétaires. En outre, ils envisageaient d'adopter une matrice commune de déclencheurs. Mais le PASCRP II n'a pas été conjoint, et il n'y pas eu de matrice commune de suivi des réformes. Il manque des donc données spécifiques à la participation des autres PTFs au PASCRP II. Le RAP n'a pas évalué la performance des autres parties prenantes. La revue n'est pas à mesure de statuer également.

---

## 5. SYNTHÈSE SUR LA PERFORMANCE GLOBALE DU PROJET/ PROGRAMME

---

a. Evaluation globale:

L'évaluation globale donne une appréciation peu satisfaisante. La pertinence de l'objectif de développement du Programme est démontrée en ce sens qu'il constitue une réponse appropriée aux défis du pays concernant le renforcement de la gouvernance économique et financière. Mais il a manqué d'efficacité et d'efficience suffisante, car bien qu'ayant été bien engagé, le calendrier d'exécution n'a pas pu être respecté du fait d'une série de crises qui ont abouti à son annulation au profit d'un Programme d'urgence. Certes l'alignement des mesures du PASCRP II sur le PAGAM qui est un plan d'actions de réformes de moyen terme devrait assurer leur durabilité. Mais avec le changement de priorité il est probable que certaines soient abandonnées ou

fortement retardées ou que les déficits engendrés par la crise ne permettent pas d'assurer la prise en charge budgétaire d'autres.

**b. Conception du Suivi-évaluation, Mise en œuvre et utilisation (Appréciation de l'évaluateur):**

Le dispositif de suivi-évaluation du PASCRP II était aligné sur celui en vigueur pour le suivi du PAGAM/GFP II. L'Arrangement cadre a défini les principaux documents devant être fournis par le pour le suivi du cadre macroéconomique et budgétaire, ainsi que des réformes. Mais au plan opérationnel, il apparaît que le dispositif n'a pas été suffisamment efficace. Le RAP souligne que l'état de mise en œuvre globale du Programme au niveau des autorités se faisait seulement lors des missions de supervision de la Banque, même si le Bureau (MLFO) faisait un suivi avec le cabinet du Ministère des Finances. La revue attribue la note de 2 (peu satisfaisante) au suivi-évaluation du PASCRP II.

---

## 6. APPRÉCIATION DE L'ÉVALUATEUR SUR LES PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS ET RECOMMANDATIONS

---

**a. Enseignements tirés:**

Le RAP n'a pas formulé d'enseignements en tant que tel. Toutefois, il ressort de l'évaluation du PASCRP II que certes le programme n'est pas allé à son terme. Mais l'approche programmatique de l'opération sur une période de trois années permettait une meilleure visibilité par rapport au phasage des réformes, mais également par rapport à la prévisibilité des ressources budgétaires que le pays devait obtenir à travers l'appui budgétaire.

**b. Recommandations:**

La recommandation du RAP concerne la réalisation par l'Emprunteur de l'audit du PASCR II, ce qui reste relativement générique.

---

## 7. COMMENTAIRES SUR LA QUALITÉ DU RAP ET DU RESPECT DES DÉLAIS (PONCTUALITÉ)

---

Le RAP est clair, mais il présente des insuffisances au niveau de l'exhaustivité de ses analyses pour étayer les notations des différentes sections ainsi que de l'objectivité des notes qui sont relativement généreuses. Sa qualité est peu satisfaisante.

---

## 8. RÉSUMÉ DE L'ÉVALUATION

Ceci est un résumé des notations du RAP et celles d'OPEV accompagné d'éventuelles raisons de désaccords/commentaires. Pour la dernière colonne, la section appropriée de l'examen PCR devrait être rappelée pour éviter des discussions détaillées. Lorsque l'évaluateur n'est pas en mesure de valider la note du RAP pour un critère, une justification adéquate doit être fournie. En conséquence, la note globale du projet pourrait être «pareillement satisfaisant ».

Critères	RAP	Revue du RAP	Raisons de désaccords/Commentaires
<b>PERTINENCE</b>	4	4	Très satisfaisant.
Pertinence de l'objectif de	4	4	Très satisfaisant : Le Programme est aligné sur les priorités du

développement du projet			Gouvernement reflétées dans le Cadre stratégique pour la croissance et la réduction de la pauvreté (CSCR) et le PAGAM II. Il est également aligné sur le DSP 2005-2009 prorogé jusqu'en décembre 2011 de la Banque.
Pertinence de la conception du projet	4	4	<b>Très satisfaisant</b> : La conception du PASCRP II s'est inspirée de plusieurs travaux analytiques, puis elle a tenu compte des enseignements tirés d'opérations similaires achevées (PASCRP I)
<b>EFFICACITE</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>Peu satisfaisant</b> :
Objectif de développement (OD)	2	2	<b>Peu satisfaisant</b> : Le Programme n'est pas allé à son terme et les mesures structurelles n'ont pas été engagées.
<b>EFFICIENCE</b>		<b>2</b>	<b>Peu satisfaisant</b>
Respect du calendrier	3	2	<b>Peu satisfaisant</b> : Le calendrier du programme n'a pas été tenu. Prévu pour 24 mois, le programme s'est exécuté sur 15 mois et a été annulé du fait de la guerre et de la situation d'instabilité globale dans le pays.
Efficience de l'utilisation des ressources	N.A	N.A	
Analyse coût -bénéfice	N.A	N.A	
État d'avancement de l'exécution (IP)	3	2	<b>Peu satisfaisant</b> : Ayant été annulé, le programme, n' a pu décaisser que la première tranche du prêt.
<b>DURABILITÉ</b>		<b>2</b>	<b>Peu satisfaisant</b>
Viabilité financière	N.A	1	<b>Très insatisfaisant</b> : Avec le changement de priorité du Gouvernement ayant motivé l'annulation du Programme, il est probable que certaines soient abandonnées ou fortement retardées
Durabilité institutionnelle et renforcement des capacités	N.A	3	<b>Peu satisfaisant</b> : La conception et mise en œuvre du Programme ont contribué à l'accumulation d'acquis et du savoir pour la partie malienne.
Appropriation et durabilité des partenariats	3	3	<b>Satisfaisant</b> : Le programme a été développé de façon concertée avec les autres PTFs. L'ampleur des réformes menées par le pays a entraîné une sollicitation accrue des structures nationales de planification, d'exécution et de contrôle
Durabilité environnementale et sociale	N.A	N.A	
<b>NOTE GLOBALE DE L'ACHÈVEMENT DU PROJET</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>Peu satisfaisant</b>
Performance de l'Emprunteur:	2	2	<b>Peu satisfaisant</b> : Le Mali a connu une succession de crises (sécuritaire, politique et institutionnelle). Cette situation a conduit à l'annulation du PASCRP II au profit d'un Programme d'urgence.
Performance de la Banque:	4	3	<b>Satisfaisant</b> : La Banque est proactive au niveau du dialogue sur les politiques. Mais ni les missions ni la présence de MALFO n'ont été suffisamment efficaces pour assurer la mise en œuvre globale du Programme.
Performance des autres parties prenantes		IUTS	Absence de données
Qualité du RAP:		2	<b>Peu satisfaisant</b> : Le RAP est clair, mais il manque d'exhaustivité suffisante en termes d'analyses et d'éléments de preuves évidentes

---

**9. PRIORITÉ POUR DES FUTURES TRAVAUX D'ÉVALUATION : RAPPORT D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DU PROJET, ÉVALUATION D'IMPACTS, REVUES PAR PAYS/SECTEUR OU ÉTUDES :**

- |   |  |   |                          |
|---|--|---|--------------------------|
| - | Le projet s'inscrit dans une série et est adapté pour une évaluation en groupe   |   | <input type="checkbox"/> |
| - | Le projet est un cas de réussite   |   | <input type="checkbox"/> |
| - | Haute priorité pour une évaluation d'impact                                      | X | <input type="checkbox"/> |
| - | L'évaluation de performance est nécessaire pour des revues par secteur/pays      |   | <input type="checkbox"/> |
| - | Haute priorité pour une étude ou évaluation thématique ou spéciale (à spécifier) |   | <input type="checkbox"/> |
| - | Le REPP est nécessaire en raison d'une validation incomplète des notations.      | X | <input type="checkbox"/> |

**Principaux domaines d'intérêt dans les futurs travaux d'évaluation:**

- a) Évaluation de performance nécessaire pour des revues par secteur/pays
- b) Évaluation de groupe (opérations d'appui institutionnel)
- c) Évaluation thématique (appui budgétaire ou réforme dans la gestion des finances publiques)

**Action de suivi par OPEV:**

Identifier des opérations du même groupe ou du même thème ; organiser un travail ou une mission de consultation permettant les travaux a), b) ou/et c).

**Vérification par le Chef de Division**

**Approbation du Directeur**

---

**Sources de données pour la validation:**

- Chargé du projet/Personnel de la Banque interviewé/contacté (en personne, par téléphone ou par courriel)
- Documents/rapports et base de données

**Pièce jointe:**

- Fiche de validation des notations de performance de la Note de revue de RAP.
- Liste de documents de référence

## NOTE D'EVALUATION DU RAPPORT D'ACHEVEMENT DE PROJET (RAP) Validation des notations de performance du RAP

Echelle de notation du RAP:

Note	Explication
4	Très satisfaisant - Réalisation parfaite, aucune faille
3	Satisfaisant - La majorité des objectifs sont atteints en dépit de quelques lacunes
2	Insatisfaisant - Projet partiellement abouti. Presqu'autant de résultats que de lacunes
1	Très insatisfaisant - Très peu de réalisations et de graves lacunes
UTS	Incapable de noter
NA	Sans objet

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation OPEV	Justification /Commentaires
PERTINENCE	Pertinence de l'objectif de développement du projet (OD) pendant la période d'exécution	4	4	Le PASC RP-II, s'inscrit dans la continuité du (PASC RP-I), en soutenant les réformes menées depuis 2006, dans le cadre du Plan d'action al d'amélioration et de modernisation de la gestion des finances publiques (PAGAM/GFP 2005-2009). Il soutient les efforts du Gouvernement visant à consolider la croissance économique et accélérer la réduction de la pauvreté. Il est aligné le DSP 2005-2009 prorogé jusqu'en décembre 2011 de la Banque au Mali, plus particulièrement sur le pilier I relatif à « <i>Amélioration de l'environnement du secteur privé</i> ».
	Pertinence de la conception du projet (de la phase d'approbation à la phase de clôture)	4	4	La conception du PASC RP II présente un certain nombre de forces. le PAGAM 2011-2015 et le Programme national d'appui aux collectivités territoriales phase III 2010-2014 constituent les cadres de référence pour les réformes prioritaires en matière de gestion des finances publiques et de décentralisation. Ensuite la conception du PASC RP II s'est inspirée de plusieurs travaux analytiques réalisés par le Gouvernement et les PTFs. Puis il a tenu compte des enseignements tirés d'opérations similaires achevées (PASC RP I) : nécessité pour la Banque de renforcer l'alignement des mécanismes de son aide budgétaire avec celles des autres PTFs ; application des principes de pratiques optimales en matière de conditionnalités notamment par l'adoption d'une plus grande flexibilité sur les conditions de décaissement (déclencheurs) ; alignement sur un déclencheur commun à l'ensemble des PTFs, à savoir la revue satisfaisante par les PTFs et le Gouvernement, de la mise en œuvre des réformes prioritaires inscrites dans le PAGAM.
NOTE GLOBALE DE PERTINENCE		4	4	Très satisfaisant
EFFICACITÉ*	Niveau de réalisation des Effets			
	Effet 1.1 : La mobilisation des ressources domestiques est optimisée dans le cadre de la transition fiscale.		3,67	Très satisfaisant.
	1.1.1.Taux de pression fiscale à 16% du PIB en 2013 contre 14,6% en 2010	95% (4)	3	<b>Satisfaisant.</b> En fin 2013, le taux de pression est ressorti à 15,2% du PIB en retrait de 0,8 point de pourcentage par rapport à la cible. Mais si l'on considère le niveau de 2010, c'est une progression de 4,1% qui a été enregistré.

1.1.2. Ratio des Recettes fiscales intérieures (hors TVA douanière)/PIB de 8,8% en 2010 à 9,5% en 2013	98% (4)	4	<b>Très satisfaisant</b> : Ce ratio est jugé quasiment atteint avec son niveau estimé à 9,4% à fin décembre 2013
1.1.3. Taux d'augmentation des ressources propres des collectivités territoriales par habitants de 5,9% en 2010 à niveau supérieur ou égal à 6% par an de 2010-2013	115% (4)	4	<b>Très satisfaisant</b> : Les données disponibles indiquent que l'objectif a été atteint, en particulier avec la mise en place d'une taxe foncière pour les collectivités territoriales répartie comme suit : 60% pour les communes, 25% pour le cercle et 15% pour la région
<b>Effet 2.1 : Les marchés publics sont efficaces et respectent les exigences de l'UEMOA</b>		3,5	<b>Très satisfaisant.</b>
2.1.1. Pourcentage de marchés passés par appels d'offre ouverts (ISC) de 77,6 % en 2010 à 80% en 2013	100% (4)	4	<b>Très satisfaisant.</b> Selon le Rapport annuel de la DGMP-DSP, en 2013, l'Etat a passé 1028 marchés publics pour un montant de 173 milliards de FCFA, dont 84% ont été conclus par appels d'offres ouverts, 9% par appel d'offres restreint et 7% par entente directe. L'objectif est largement atteint ;
2.1.2. Délai de passation des marchés publics sur financement intérieur, année n-1 global à 90 jours contre 127 jours initialement.	100% (4)	3	<b>Satisfaisant.</b> Selon le Rapport annuel de la DGMP-DSP, en 2013 le délai moyen de passation des marchés est passé de 121 jours en 2010 à 94 jours
<b>Effet 2.2 : Les systèmes de contrôle externe assurent la fiabilité de la reddition des comptes public</b>		1	<b>Très peu satisfaisant.</b>
2.2.1. Délai de soumission à l'Assemblée nationale du projet des lois de règlement incluant l'évaluation des comptes de la Cours des comptes	100% (4)	1	<b>Très peu satisfaisant.</b> Il s'agissait de ramener le délais de soumission à l'Assemblée Nationale du projet des lois de règlement incluant l'évaluation de la Section des Comptes de la Cour suprême (ISC) qui varie entre 18 à 30 mois, à moins de 12 mois à partir de l'exercice budgétaire 2010. Cet objectif n'est pas réalisé. Il reste encore des efforts à faire pour soumettre, 12 mois après la fin de l'exercice, les projets de lois de règlement de l'année n-1 conformément à la loi. (La revue ne valide pas l'appréciation du RAP).
<b>Effet 3.1 : Les systèmes de contrôle externe assurent la fiabilité de la reddition des comptes public</b>		3	<b>Satisfaisant.</b>
3.1.1. Taux d'augmentation du budget de l'Etat transféré aux	100% (4)	4	<b>Très satisfaisant.</b> Une progression rapide des crédits décentralisés, en valeur absolue, a été notée, de 64,878 milliards FCFA à 126,921 milliards FCFA en 2011, et en pourcentage du Budget général : 5,42% en 2011 ; 12% en 2012 ; 8,53% en 2013

	collectivités territoriales de 1,5% en 2010 à plus de 3% par an à partir de 2012			
	3.1.2. Taux de déconcentration des crédits budgétaires (part du budget de l'Etat exécuté par les administrations déconcentrées des régions » passe de 18,6% en 2010 à 22% en 2013	50% (2)	1	<b>Très peu satisfaisant.</b> Le taux est ressorti à 14,9%. Non seulement la cible de 22% n'a pas été atteinte, mais en plus la réalisation est en deçà de son niveau de référence de 2010 (18,6%). La revue ne valide pas l'appréciation du RAP
	3.1.3. Taux d'approbation des budgets des Collectivités Territoriales par leur tutelle dans les délais prescrits » progresse passant de 54,2% en 2010 à un niveau supérieur ou égal à 80% en 2013	100% (4)	4	<b>Très satisfaisant.</b> A l'évaluation, le taux d'approbation des budgets des collectivités territoriales par leur tutelle dans les délais prescrits a été de 94,35% en 2011 et de 79% en 2012. Les données de 2013 ne sont pas disponibles. Sur la base des résultats de 2012, on note un progrès important par rapport au niveau de 2010 (54,2%).  N/B. Le RAP a travaillé avec une cible de 75% en 2013 qui n'est pas celle indiquée dans le Rapport d'évaluation du programme.
<b>NOTE GLOBALE DE EFFICACITE DES EFFETS</b>		<b>3</b>	<b>2,71</b>	<b>La mise en œuvre des effets est jugée satisfaisante dans l'ensemble.</b>
<b>Niveau de réalisation des produits</b>				
	<b>Produit 1.1 : L'Assiette fiscale est élargie et maîtrisée</b>		<b>1</b>	<b>Très peu satisfaisant</b>
	1.1.1 Finalisation de l'étude sur la création d'un cadastre	0%	1	<b>Très peu satisfaisant.</b> L'étude devait être lancée avant le 30 juin 2012 et finalisée avant le 30 mars 2013. Mais elle n'a pas été réalisée faute de financement sur le Budget national. Sa réalisation est inscrite dans le cadre du nouveau Projet d'appui à la gouvernance économique, approuvé par le Conseil d'administration de la Banque en juillet 2013.
	1.1.2. Définition d'un cadre cohérent et efficace de recouvrement des dividendes et autres produits de domanialité publique	100%	2	<b>Peu satisfaisant.</b> Le cadre devait être élaboré par la DNCP avant fin 2012 et mis en œuvre avant le 30 juin 2013. La revue n'ayant pas obtenu un document ou un texte formel sur le sujet, ne saurait se satisfaire de l'argumentaire du RAP qui indique juste la mise en place d'un cadre de concertation. Cela n'est pas suffisant pour considérer la mesure réalisée à 100%.
	1.1.3. Révision des textes sur la plus-value de cession immobilière en vue de faciliter leur application avant le 31 décembre 2012 et mis en vigueur avant le 30 juin 2013	100%	1	<b>Peu satisfaisant.</b> Contrairement au commentaire du RAP, cette mesure n'a pas été réalisée. Aucun décret portant révision de la plus-value de cession immobilière n'a été adopté. Selon le Rapport du FMI No. 13/355 décembre 2013, ce sont les dispositions de la révision de 2010-2011 qui sont encore appliquées.

<b>Produit 1.2 : Le programme de transition fiscale est mis en œuvre</b>		3	<b>Satisfaisant..</b>																				
1.2.1. Adoption du Programme de transition fiscale par le avant le 30 septembre 2011	100%	4	<b>Très satisfaisant.</b> Le Programme devait être adopté au plus tard le 30 septembre 2011. La mesure a effectivement été réalisée (Cf. Communiqué du Conseil des Ministres du 9 mars 2011). En effet, le Décret relatif au programme national de transition fiscale a été adopté en 2011. Il s'agit de se conformer au Programme de Transition Fiscale adopté en mars 2006 par l'UEMOA, qui ambitionne de réaliser le transfert progressif de la pression fiscale, de la fiscalité de porte vers la fiscalité intérieure tout en contribuant à la consolidation du marché commun (Décision n° 10/2006/CM/UEMOA).																				
1.2.2. Intégration des critères du Programme national de transition fiscale dans la loi de finances 2012	100%	4	<b>Très satisfaisant.</b> La mesure a été réalisée. La loi de finances de 2012 a intégré les critères du programme national de transition fiscale, notamment : (i) l'abaissement des taux du BIC ou de l'Impôt sur les sociétés de 35 à 30% conformément à la Directive n°08/2008/CM/UEMOA du 26 septembre 2008 fixant "un taux d'imposition des bénéficiaires dans la fourchette de 25% à 30%. La date limite de transcription de ladite directive était fixée au 31 décembre 2011 ; (ii) l'instauration de la TVA au taux de 18%. La Directive n° 02/2009/CM/UEMOA instaurait trois (3) régimes de TVA ; (iii) l'extension de la liste des produits soumis aux droits d'accise (Directive n°03/2009 UEMOA) ; (iv) l'institution de la Taxe d'utilisation du réseau de télécommunications (TUTEL) ; (v) Institution de la Taxe foncière ; (vi) l'institution de Précompte IS et I/BIC et suppression de l'ADIT, etc. L'objectif final, en conformité avec les directives de l'UEMOA en la matière, est d'atteindre un taux de pression fiscale de 17% du PIB avec comme répartition, une fiscalité intérieure de 10% et une fiscalité de porte de 7%.																				
1.2.3. Elaborer et mettre en œuvre une Stratégie de développement de la fiscalité locale avant le 30 septembre 2013	0%	1	<b>Très peu satisfaisant.</b> Le projet de stratégie devait être disponible avant le 30 septembre 2013. Mais, à l'évaluation, on note que cette mesure n'a pas été réalisée par manque de financement lié à la suspension du PAGAM de la Banque mondiale courant 2012.																				
<b>Produit 2.1 : Amélioration de la transparence du système des marchés publics.</b>		4	<b>Très satisfaisant.</b>																				
2.1.1. Formation de tous les acteurs impliqués dans la passation des marchés publics, soit 120 personnes en 2012	100%	4	<p><b>Très satisfaisant.</b> Un programme de formation/information/sensibilisation a été élaboré par l'ARMDS. Ces formations ont concerné les services publics concernés, le secteur privé et la société civile. Les données du rapport d'activités donnent le nombre de personnes formées par an :</p> <table border="1" data-bbox="883 1430 1458 1591"> <thead> <tr> <th></th> <th>2010</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Hommes</td> <td>227</td> <td>327</td> <td>331</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Femmes</td> <td>194</td> <td>51</td> <td>49</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>421</td> <td>378</td> <td>380</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table>		2010	2011	2012	2013	Hommes	227	327	331		Femmes	194	51	49		Total	421	378	380	0
	2010	2011	2012	2013																			
Hommes	227	327	331																				
Femmes	194	51	49																				
Total	421	378	380	0																			
2.1.2. Elaboration des outils pédagogiques et leur diffusion avant le 30 septembre 2012 ; toutes les DRMP disposent d'outils pédagogiques avant le 30 juin 2013	100%	4	<b>Très satisfaisant.</b> Les outils pédagogiques ont été élaborés par l'ARMDS.																				

2.1.3. Finalisation de l'audit des marchés publics passés en 2010 et lancement de l'audit des marchés publics passés en 2011	100%	4	<b>Très insatisfaisant.</b> L'audit des marchés passés en 2009-2010 est finalisé. Le rapport d'audit des marchés passés en année n est disponible avant juin de l'année n+2. La mesure a été réalisée ( <b>Cf. <a href="http://www.armds.gouv.ml/index.php/audits/viewdownload/26-rapports-audit/1083-audit-d-execution-physique-des-marches-publics-passes-en-2010">http://www.armds.gouv.ml/index.php/audits/viewdownload/26-rapports-audit/1083-audit-d-execution-physique-des-marches-publics-passes-en-2010</a></b> ). Les TDRS pour les audits des marchés de 2011, 2012 et 2013 élaborés.
2.1.4. Informatisation de la chaîne de passation des marchés publics	100%	4	<b>Très satisfaisant.</b> L'informatisation devait démarrer avant le 30 septembre 2012 et être effective avant le 30 septembre 2013. La mesure a été réalisée. Le logiciel de gestion des marchés publics est opérationnel et la connexion des autorités contractantes est effective. Par ailleurs, le système de gestion des marchés publics est également connecté aux autres systèmes de la dépense et de la recette publique (PRED, AICE).
<b>Produit 2.2 : Amélioration des systèmes de contrôle externe</b>		<b>2,75</b>	<b>Très satisfaisant.</b>
2.2.1. Adoption par le projet de loi de règlement des comptes de 2009 avant le 30 septembre 2011	100%	4	<b>Très satisfaisant.</b> Le projet de loi de règlement des comptes de 2009 a été adopté par le conseil des Ministres en mars 2011 et par l'Assemblée nationale en janvier 2013 ( <i>Cf. la loi n° 2013-002 du 15 janvier 2013 portant règlement général du budget d'Etat de 2009</i> ).
2.2.2. Transmission à la SCCS par le des projets de loi de règlement dans les délais prescrits par la loi (les comptes de 2010 devraient être transmis au plus tard le 31 juillet 2011)	50%	2	<b>Peu satisfaisant.</b> La revue juge la mesure peu satisfaisante. En effet, les comptes de 2010 devraient être transmis au plus tard le 31 juillet 2011, mais cela a été fait en janvier 2012, soit plus de 6 mois de retard par rapport au calendrier prévu par la loi.
2.2.3. Adoption par le projet de loi de validation des comptes 1960-1991 avant le 30 mars 2012	100%	4	<b>Très satisfaisant.</b> Le projet de loi de validation des comptes 1960-1991 a été adopté par le Conseil des Ministres en mars 2011 et par l'Assemblée nationale en janvier 2013 ( <i>Cf. la loi n° 2013-002 du 15 janvier 2013 portant règlement général du budget d'Etat de 2009</i> ).
2.2.4. Renforcer la SCCS par au moins 25 cadres pour la finalisation du jugement accéléré des comptes de gestion pour la période de 1992-2008	0%	1	<b>Très insatisfaisant.</b> Cette mesure n'a pas été réalisée pour raison de contrainte budgétaire.
<b>Produit 3.1: Le transfert de ressources des collectivités territoriales est arrimé aux compétences attribuées</b>		<b>2</b>	<b>Peu satisfaisant.</b>

	3.1.1. Définir les indicateurs de suivi-évaluation des transferts de compétences et des ressources aux collectivités territoriales dans le cadre de la relecture de l'Instruction du Premier Ministre n°08-003/PM-RM du 21 novembre 2008	100%	3	<b>Satisfaisant.</b> les indicateurs de suivi-évaluation des transferts de compétences aux Collectivités territoriales ont été définis dans le cadre de l'axe 4 du PAGAM II. Il s'agit notamment de : (i) pourcentage du budget transféré aux collectivités locales ; (ii) nombre de services financier décentralisés fonctionnels, (iii) le nombre de compte de gestion transmis à la SCCS dans les délais, etc.
	3.1.2. Mise en adéquation des cadres organiques des services déconcentrés en rapport avec leur mission au niveau des collectivités territoriales.	0%	1	<b>Très peu satisfaisant.</b> Les textes relatifs au cadre organique devraient être adoptés avant le 30 décembre 2012. Cette mesure n'a pas été réalisée pour cause de suspension des ressources du PAGAM II pour l'année 2012 par la Banque mondiale.
	<b>Produit 3.2: Les ressources des collectivités territoriales sont prévisibles et mieux gérées</b>		2,5	<b>peu satisfaisant.</b>
	3.2.1. Notifier les ressources du Fonds national d'appui aux collectivités territoriales (FNACT) allouées aux collectivités territoriales avant l'adoption de leur budget	100%	4	<b>Très satisfaisant.</b> Des efforts sont faits pour améliorer la prévisibilité des ressources pour les Collectivités territoriales. Pour ce faire, les sessions du FNACT se tiennent en début d'année, afin de permettre de notifier à temps aux CT les ressources qui leur sont allouées. En 2011 par exemple, la session s'est tenue au mois de février.
	3.2.2. Opérationnalisation des commissions de finances locales et la formation des acteurs locaux en matière de recouvrement à travers la nomination et la formation des membres des commissions.	0%	1	<b>Très peu satisfaisant.</b> La mesure n'a pas été réalisée. (Note de 1 Très insatisfaisant : confirmation de l'appréciation du RAP).
	<b>Produit 3.3 : Les risques fiduciaires liés à la déconcentration et la décentralisation budgétaires sont réduits</b>		2,5	<b>Très satisfaisant.</b>

	3.3.1. Les budgets des collectivités territoriales sont effectivement approuvés par la tutelle dans les délais prescrits par la loi à taux supérieur ou égal à 80% en 2013	100%	4	<b>Très satisfaisant.</b> Les budgets primitifs des CT ont été approuvés à hauteur de 94,48% en moyenne par la tutelle dans les délais prévus par la loi. (Note de 4 pour ce produit jugé Très satisfaisant).
	3.3.2. Extension du système de gestion des collectivités territoriales (COLLOC) aux opérations budgétaires et comptables des ordonnateurs des collectivités régions au plus tard le 30 septembre 2012	0%	1	<b>Très peu satisfaisant.</b> A l'évaluation, on note que cette mesure n'a pas été réalisée. La réalisation de l'activité est liée à la disponibilité du module gestion budgétaire du service ordonnateur « COLLOC » qui devait être réalisée dans le cadre du PADDER, mais le projet n'a pas pu réaliser cette activité avant sa clôture. (Note de 1 Très insatisfaisant).
<b>NOTE GLOBALE DE EFFICACITE DES PPRODUITS</b>		<b>3</b>	<b>2,6</b>	<b>A la limite du satisfaisant.</b>
<b>Notation de l'Objectif de Développement (OD)</b>				
	Objectif de Développement	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>Peu satisfaisant.</b> Il ressort du RAP que les notations sont satisfaisantes pour les effets (3) et pour les produits (3), ce qui devrait donner une notation de l'objectif de développement satisfaisante (3). Mais la revue constate que le RAP a donné une note de 2 pour l'objectif de développement. La revue convient néanmoins de cette appréciation du fait que bien qu'ayant été bien engagé, le calendrier d'exécution du programme n'a pas pu être respecté du fait d'une série de crises qui ont abouti à son annulation.
<b>NOTE DE L'OBJECTIF DE DÉVELOPPEMENT</b>		<b>3</b>	<b>2</b>	<b>Peu satisfaisant</b>
<b>Degré de couverture des bénéficiaires</b>				
	<b>Bénéficiaire 1:</b> La population	60%	3	Les populations en ont également tiré un profit en ce sens que la bonne gestion des finances publiques donne plus de possibilités à l'Etat pour la prise en charge des besoins des populations.
	<b>Bénéficiaire 2:</b> Les femmes		3	Elles ont bénéficié des formations sur les marchés publics
	<b>Bénéficiaire 3:</b> Administration publique + CT	50%	3	L'Etat, malgré la suspension du programme, a bénéficié de 45,45% de l'enveloppe globale du programme (15 millions d'UC sur 33 millions d'UC). Les mesures ont profité aux administrations et collectivités locales, qui avec les mesures de renforcement du contrôle et de la transparence bénéficie d'une plus grande crédibilité.
	<b>Bénéficiaire 4:</b> Le secteur privé, les PME et les TPE	100%	3	Le secteur privé, les PME et les TPE auront un cadre de gestion des marchés publics plus concurrence et ouvert.
<b>Effets imprévus ou additionnels (positifs ou négatifs non pris en compte dans le cadre logique) et leur niveau d'impact sur le projet (élevé, moyen, faible)</b>				
	Développement institutionnel	N.A	NA	Une succession de crises (sécuritaire, politique et institutionnelle) qui ont fragilisé le pays.
	Genre	N.A	N.A	

	Environnement & Changements climatiques	N.A	N.A	
	Réduction de la pauvreté	N.A	N.A	annulation du PASCRP II au profit d'un Programme d'urgence d'appui à la reprise économique (PUARE), qui répondrait mieux aux priorités du pays.
	Développement du secteur privé	N.A	N.A	
	Intégration régionale	N.A	N.A	
	Autres (à spécifier)			
<b>NOTE GLOBALE DES EFFETS IMPREVUS</b>		<b>N.A</b>	<b>NA</b>	
<b>EFFICIENCE</b>	Respect des délais (en se collant à la date initiale de clôture)	3	2	<b>Peu satisfaisant.</b> Le calendrier du programme n'a pas été tenu. Prévu pour 24 mois, le programme s'est exécuté sur 15 mois et a été annulé du fait de la guerre et de la situation d'instabilité globale dans le pays.
	Efficience de l'utilisation des ressources	N.A	N.A	
	Taux de rentabilité économique (à préciser si applicable)	N.A	N.A	
	État d'avancement de l'exécution (à partir de l'EER actualisé)	3	2	<b>Peu satisfaisant.</b> Toutes les mesures préalables à la présentation au Conseil d'Administration de la Banque ont été satisfaites. Les conditions relatives au premier décaissement ont été réalisées à temps. Le Programme a pu décaisser la première tranche d'un montant de 15 millions d'UC par rapport à la totalité du prêt. La mise en œuvre en 2011 était satisfaisante. Mais du fait de la guerre et de la situation d'instabilité globale dans le pays, le Programme, prévu pour 24 mois, s'est exécuté sur 15 mois avant d'être annulé.
	Autres critères (à spécifier)			
<b>NOTE GLOBALE DE L'EFFICIENCE</b>		<b>3</b>	<b>2</b>	<b>Peu satisfaisant</b>
<b>DURABILITÉ</b>	Viabilité financière	N.A	1	<b>Peu satisfaisant.</b> Certes les mesures convenues dans le cadre du Programme s'inscrivent dans le cadre de la mise en œuvre du PAGAM, un plan d'actions de réformes que le Gouvernement s'est engagé à poursuivre. Mais avec le changement de priorité ayant motivé l'annulation du Programme, il est probable que certaines soient abandonnées ou fortement retardées. Ensuite les déficits engendrés par la crise ne permettront pas d'assurer la prise en charge budgétaire des mesures engagées.
	Durabilité institutionnelle et des capacités	3	3	<b>Satisfaisant.</b> La revue est optimiste quant à la pérennité des mesures avec leur intégration dans le dispositif législatif et réglementaire du pays. En matière de recouvrement des recettes, le rôle de certains services comme la Direction Nationale du Domaine et des Cadastres (DNDC) a été renforcé grâce à la révision des textes sur le recouvrement des produits domaniaux, et la plus-value de cession immobilière. En matière de renforcement des capacités, le programme a permis la formation/information/sensibilisation de tous les acteurs impliqués dans la passation des marchés publics, l'élaboration et la diffusion des outils pédagogiques, ainsi que l'informatisation de la chaîne de passation des marchés publics.

	Appropriation et des partenariats	3	3	<p><b>Satisfaisant.</b> Le programme a été développé de façon concerté avec les autres PTFs. Ces derniers ont poursuivi l'harmonisation de leurs procédures pour alléger les coûts de transactions liés à leurs interventions. La Banque a agi de concert avec les autres partenaires à travers la signature de l'Arrangement cadre sur les appuis budgétaires, et l'Arrangement spécifique sur les appuis budgétaires généraux. Mais Programme n'était pas conjoint, et on note l'absence d'une matrice commune de suivi des réformes.</p> <p>Le PASCRP II s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre du PAGAM du Gouvernement. Dans ce contexte, l'ampleur des réformes menées par le pays au a entraîné une sollicitation accrue des structures nationales de planification, d'exécution et de contrôle. Toutefois, il faut souligner la faiblesse de capacités de suivi du Programme au niveau de l'administration (DGDP), ayant la nécessité une plus grande implication du Cabinet du ministre de tutelle.</p>
	Durabilité environnementale et sociale	N.A	N.A	
<b>NOTE GLOBALE DE LA DURABILITE</b>			<b>2</b>	<b>Peu satisfaisant</b>

\* La notation du volet efficacité est obtenue à partir de la notation de l'OD du tout dernier EER (Voir note d'orientation sur l'EER).

L'appréciation des produits et effets se fera en termes de progrès réalisés vers les cibles et la note globale de l'OD est déterminée en combinant les notations établies pour les effets et les produits suivant la méthodologie définie dans la note d'orientation de l'EER. Il est donnée : Très satisfaisant (4), Satisfaisant (3), Insatisfaisant (2) et Très insatisfaisant (1).

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation OPEV	Justification
<b>PERFORMANCE DE LA BANQUE</b>	Identification proactive et résolution des problèmes rencontrés aux différentes phases du cycle du projet	N.A	4	La Banque est proactive au niveau du dialogue sur les politiques. Bien que n'ayant pas l'exclusivité d'un domaine d'intervention particulier en matière de réformes économiques et financières elle demeure un partenaire privilégié du dans la conception et la mise en œuvre des programmes visant le développement économique et sociale au niveau des collectivités territoriales.
	Prise en compte des leçons tirées des opérations précédentes dans la conception et l'exécution	N.A	3	La Banque a capitalisé les leçons tirées des opérations précédentes. Ainsi le PASCRP II a poursuivi son soutien à la décentralisation et la Banque a renforcé son alignement avec les autres partenaires, notamment en matière de décaissement.
	Participation des parties prenantes pour renforcer l'appropriation	N.A	3	La participation des parties prenantes pour renforcer l'appropriation a été assurée, étant donné que le dispositif de suivi-évaluation du Programme était intégré à celui du PAGAM/GFP II.
	Renforcement des exigences fiduciaires et de sauvegarde	N.A	4	Les dispositions fiduciaires ont été conformes aux règles de la Banque en matière d'appui budgétaire
	Conception et mise en œuvre du système de suivi-évaluation	N.A	3	Le dispositif de suivi-évaluation était celui en vigueur pour le suivi du PAGAM/GFP II.

	Qualité de la supervision de la Banque (dosage des compétences des équipes de supervision, etc.)	N.A	2	La Banque a assuré le suivi de la mise en œuvre du Programme à travers des missions de supervision régulières. Mais ni les missions ni la présence de MALFO n'ont été suffisamment efficaces pour assurer la mise en œuvre globale du Programme au niveau des autorités nationales notamment relever les difficultés de mise en œuvre de certaines mesures en raison de leur caractère complexe et du contexte politique.
	Réponse aux requêtes	N.A	4	La Banque a été disponible pour accompagner le et a apporté les réponses aux sollicitations du Gouvernement, à travers l'équipe et le MLFO.
<b>NOTATION DE LA PERFORMANCE DE LA BANQUE</b>		<b>4</b>	<b>3</b>	<b>Satisfaisant</b>
<b>PERFORMANCE DE L'EMPRUNTEUR</b>	Qualité de la préparation et de l'exécution	N.A	2	Les mesures du programme s'inscrivent dans le cadre de la mise en œuvre du PAGAM qui est un Plan d'actions du Gouvernement financé avec le concours des PTFs. Mais le Mali a connu une succession de crises (sécuritaire, politique et institutionnelle). Cette situation a conduit à l'annulation du PASCRP II au profit d'un Programme d'urgence.
	Conformité aux engagements, aux accords et aux sauvegardes	N.A	3	Les dispositions contractuelles ont été respectées.
	Mise à disposition en temps opportun de la contrepartie	N.A	N.A	
	Réactivité aux recommandations de supervision	N.A	2	On a relevé la faiblesse de capacités de suivi de la <b>DGDP</b> . Le Cabinet du Ministère des Finances a assuré le suivi de l'état d'avancement des réformes du PASCRP II en conséquence, ce qui est insuffisant.
	Mesures prises pour assurer la durabilité du projet	N.A	3	Les mesures inscrites au PAGAM sont pertinentes et bénéficient d'une forte appropriation des autorités.
	Respect du calendrier de préparation des requêtes	N.A	1	L'annulation du programme a mis fin au mécanisme de mise œuvre
<b>NOTATION DE LA PERFORMANCE DE L'EMPRUNTEUR</b>		<b>2</b>	<b>2</b>	<b>Peu satisfaisant</b>
<b>PERFORMANCE DES AUTRES PARTIES PRENANTES</b>	Respect des délais de décaissement des cofinanciers	N.A	N.A	Le PASCRP II n'était pas conjoint
	Fonctionnement des mécanismes de collaboration		IUTS	Pour appuyer le pays, les PTFs du groupe d'appui budgétaire ont signé en juillet 2010 avec le Gouvernement, un Arrangement cadre relatif aux appuis budgétaires. Mais le PASCRP II n'était pas conjoint, et il n'y pas eu de matrice commune de suivi des réformes. Il manque des données spécifiques à la participation des autres PTFs au Programme.
	Qualité du dialogue politique des cofinanciers (seulement pour les OAP)	N.A	N.A	
	Qualité du travail des prestataires	N.A	N.A	
	Réactivité aux demandes des clients	N.A	N.A	
<b>NOTATION DE LA PERFORMANCE DES AUTRES PARTIES PRENANTES</b>			<b>IUTS</b>	Manque des données
La notation globale est donnée par: Très satisfaisant, Satisfaisant, Insatisfaisant et Très insatisfaisant.				
(i) Très satisfaisant (TS) : 4				
(ii) Satisfaisant (S) : 3				
(iii) Insatisfaisant (I) : 2				
(iv) Très insatisfaisant (TI) : 1				

## CONCEPTION, MISE EN ŒUVRE ET UTILISATION DU SUIVI ET ÉVALUATION (S&E)

Critères	Sous-critères	Validation OPEV	Justification/Commentaires
CONCEPTION DU S&E	Système de S&E en place, clair, adéquat et réaliste	4	Le dispositif de suivi-évaluation du Programme était aligné sur le Dispositif en vigueur pour le suivi du PAGAM/GFP II.
	Les indicateurs de suivi et le plan de suivi ont été dûment agréés	3	L'Arrangement cadre a défini les principaux documents devant être fournis par le Gouvernement pour le suivi du cadre macroéconomique et budgétaire, ainsi que des réformes.
	Existence d'indicateurs désagrégés selon le genre	1	Non
	Les données de référence ont été disponibles ou collectées durant la conception	3	Quelques données de référence étaient disponibles durant la conception du projet, et le PASCRP II a aussi permis de réaliser des analyses situationnelles qui devraient servir de base d'appréciation des progrès de certaines réformes.
	Autres à préciser		
<b>NOTE DE LA CONCEPTION DU S&amp;E</b>		<b>3</b>	<b>Satisfaisant</b>
MISE EN ŒUVRE DU S&E	La fonction S&E est adéquatement pourvue de personnel et équipée	2	Le RAP a relevé la faiblesse de capacités au niveau de l'administration (DGDP) pour le suivi du programme.
<b>NOTE DE LA MISE EN ŒUVRE DU S&amp;E</b>		<b>2</b>	<b>Peu satisfaisant</b>
UTILISATION DU S&E	L'emprunteur a utilisé les informations de suivi pour la décision	1	Il apparaît que le dispositif n'a pas été suffisamment efficace. Puis la crise a entraîné l'annulation du programme
<b>NOTE DE L'UTILISATION</b>		<b>1</b>	<b>Très peu satisfaisant</b>
<b>NOTATION GLOBALE DE LA PERFORMANCE DU S&amp;E</b>		<b>2</b>	<b>Peu satisfaisant</b>

## EVALUATION DE LA QUALITE DU RAP

Critère	RAP-EVN (1-4)	Justifications/Commentaires
<b>QUALITE DU RAP</b>		
1. Degré et qualité de l'exhaustivité des éléments de preuves et de l'analyse du RAP pour étayer les notations des différentes sections.	2	Le RAP est clair, mais il présente des insuffisances au niveau de l'exhaustivité de ses analyses pour étayer les notations des différentes sections ainsi que de l'objectivité des notes d'évaluation qui sont relativement généreux. Sa qualité est peu satisfaisante.

2. Degré d'objectivité des notes d'évaluation du RAP.	2	Le RAP présente des insuffisances au niveau de l'objectivité des notes d'évaluation qui sont relativement généreuses.
3. Degré de cohérence interne des notations d'évaluation du RAP ; inexactitudes ; incohérences (dans les différentes sections) entre les textes et les notations ; cohérence entre la note globale et les notations des différentes composantes.	3	La revue n'a pas relevé d'incohérences majeures
4. Degré d'identification et d'évaluation des facteurs clés (internes et exogènes) et des effets inattendus (positifs et négatifs) ayant affecté la conception et la mise en œuvre.	3	Le RAP traite de quelques facteurs clés y compris les faits catalyseurs de l'annulation du programme
5. Adéquation du traitement des mesures de sauvegarde, des questions fiduciaires, de l'alignement et de l'harmonisation.	3	Les questions fiduciaires et de l'alignement ont été traités mais sans analyses précises.
6. Degré de solidité des processus de génération et d'analyse des données (y compris les taux de rentabilité) en appui à l'évaluation du RAP.	2	Le RAP n'a pas fait de mention d'un processus quelconque de génération des données en appui à l'évaluation.
7. Adéquation globale de l'accessibilité des éléments de preuves (à partir du RAP, y compris les annexes et les autres données fournies).	2	Les sources du RAP ne sont pas disponibles
8. Dans quelles mesures les enseignements tirés (et les recommandations) sont clairs et fondés sur l'évaluation du RAP (éléments de preuve et analyse).	1	Le RAP n'a pas formulé d'enseignements en tant que tel.
9. Degré de clarté et d'exhaustivité globale du RAP.	2	Le RAP est clair, mais il manque d'exhaustivité suffisante en termes d'analyses et d'éléments de preuve évidente
Autres (à spécifier)		
<b>NOTE SUR LA QUALITE DU RAP</b>	<b>2</b>	<b>Peu satisfaisant</b>
Conformité du RAP avec les directives (RAP/OM ; OPEV)		
1. Délais de livraison du RAP (A temps = 4; en retard = 1)	1	Retard
2. Degré de participation de l'Emprunteur, du Co-financier et du Bureau Extérieur dans la préparation du RAP ***	3	satisfaisant
3. Autres aspects (à spécifier)		
Note sur la conformité du RAP	2	Peu satisfaisant
*** Noté Élevé/exemplaire (4), ou substantiel/significatif (3), ou modéré (2), ou négligeable (1)		

## Liste des documents de référence

1. Inter-Office memorandum, Mission de Supervision du deuxième Programme d'Appui à la Stratégie pour la Croissance et la Réduction de la Pauvreté (PASCRP II), 5- 11 novembre 2012 ;
2. Autorité de Régulation des Marchés Publics et des Délégations de Service Public, Les résultats de l'Audit des marchés publics 2009-2010 ;

3. ARMDS, Rapport d'activités 2012
4. ARMDS, Rapport d'activités 2011
5. BAD, Transition Management Support Strategy 2013-2014, March 2013
6. Fonds Monétaire International (FMI), Communiqué de presse n°11/132
7. FMI, Mali : Lettre d'intention, Mémoire de politique économique et financière, et Protocole d'accord technique, 2 décembre 2013
8. Ministère de l'Economie et de l'Action Humanitaire, **Revue annuelle du CSCR 2012-2017 (04 et 05 juillet 2013) Rapport de mise en œuvre, Août 2013**
9. Projet de Loi de règlement, Budget Gestion 2009, Septembre 2010
10. Programme National de Transition Fiscale, Septembre 2011
11. Rapport du FMI No. 14/65, Mars 2014 Consultations de 2013 au titre de l'ARTICLE IV
12. Rapport d'évaluation du PASCR II ;
13. Rapport d'Achèvement du PASCR II