

**FEUILLE DE ROUTE DU MINISTERE DES AFFAIRES ETRANGERES POUR LE  
RENOUVEAU DE L'ACTION PUBLIQUE**

En avril 2007, a eu lieu l'élection présidentielle. Le Président de la République sortant est réélu dès le premier tour du scrutin.

Au titre des engagements électoraux, il a notamment fait le choix de faire du Mali « un modèle de gouvernance » et ce, en vue d'assurer une croissance forte et soutenue, nécessaire à la réalisation des objectifs du millénaire pour le développement (OMD) et d'assurer ainsi à tous les citoyens l'effectivité de leurs droits fondamentaux (nourriture, eau potable, soins de santé, éducation, emploi, etc.)

Pour ce faire, il entend susciter un « renouveau de l'action publique » dont la finalité est d'asseoir une administration performante, efficace et efficiente et de réunir ainsi les conditions de base nécessaires à la réalisation des objectifs fixés. Dans cette perspective, il a invité le gouvernement à poursuivre l'émergence d'un Etat fort, engager une réforme en profondeur des structures publiques et de leurs méthodes et procédures d'intervention et donner ainsi une nouvelle impulsion à l'action publique.

La substance de ce choix politique et les grandes lignes d'action qui devront contribuer à sa réalisation ont été esquissées, avant et après le scrutin, dans divers documents, en particulier :

- Le Cadre stratégique pour la croissance et la réduction de la pauvreté 2006-2011 (CSCR) ;
- Le Projet pour le développement économique et social 2007- 2012 (PDES) ;
- La Lettre de cadrage du 13 novembre 2007 adressée au Premier ministre ;
- La Déclaration de politique générale du Premier ministre du 14 décembre 2007.

## **I- ETAT DES LIEUX :**

### **A- Acquis :**

La diplomatie malienne a engagé de nombreuses actions et initiatives et enregistré des résultats positifs dans des domaines diversifiés, notamment :

- Les droits de l'Homme, la démocratie et la bonne gouvernance ;
- La paix et la résolution des conflits ;
- La sécurité humaine ;
- La protection des Maliens de l'extérieur et de leurs biens ;
- La coopération politique, économique, sociale et culturelle avec les Etats et les Organisations internationales gouvernementales ;
- La mobilisation de ressources extérieures pour le financement des politiques, programmes et projets de développement.

Au titre des résultats, on peut citer l'organisation d'importantes rencontres internationales à Bamako, l'accueil de Hautes Personnalités étrangères au Mali, les visites d'Etat effectuées par le Président de la République et d'autres Personnalités nationales à l'étranger, la promotion de cadres nationaux au sein des organisation internationales, l'ouverture de nouvelles missions diplomatiques à Bamako, la promotion et la défense de la crédibilité de l'Etat auprès des partenaires, etc.

### **B- Insuffisances :**

De façon commune, l'administration publique fait l'objet de nombreuses critiques venant de ses usagers et partenaires (citoyens, structures du secteur privé ou de la société civile, partenaires techniques et financiers). Ces critiques concernent aussi bien le comportement ou la manière de servir des agents publics que les règles ou procédures qui gouvernent le fonctionnement de l'Administration et qui, de ce fait, s'imposent à ses usagers.

Les services du Ministère des Affaires étrangères et de la coopération internationale sont certainement concernés par les griefs qui sont de nature à réduire la performance de l'action publique et à compromettre les résultats des

politiques publiques. Au nombre des griefs constatés dans le fonctionnement quotidien du département, on peut retenir :

- la faible motivation et l'insuffisance d'émulation des cadres et agents ;
- le manque de ponctualité et d'assiduité de certains cadres ;
- l'insuffisance de la culture de l'excellence, du mérite et du résultat ;
- l'insuffisance de sanctions ponctuelles et proportionnées aux fautes ;
- les plaintes des usagers quant aux prestations du service public ;
- la non généralisation de la responsabilisation des cadres ;
- l'inadaptation du plan de gestion des emplois, des carrières et de l'effectif ;
- le manque de formation spécifique en matière de pratiques et d'usages protocolaires ;
- la mise en œuvre insuffisante des programmes d'évaluation, de contrôle et d'audit et l'absence de mécanisme de suivi des recommandations des missions d'inspection ;
- l'absence d'une politique de formation permanente ;
- la non généralisation du réflexe d'économie et de bonne gestion des ressources matérielles ;
- l'insuffisance de la politique en direction des usagers et des partenaires sociaux ;
- l'absence de cadre de concertation et de dialogue avec la société civile.

La correction des insuffisances ci-dessus indiquées permettra, sans nul doute, d'atteindre les objectifs du renouveau de l'action publique.

## II- OBJECTIFS

Le renouveau de l'action publique poursuit l'amélioration de la performance du secteur public en vue d'impulser et de soutenir une croissance économique forte et durable. Il contribue à cet égard à l'amélioration des relations entre l'administration et ses usagers.

Le Ministère des Affaires étrangères et de la Coopération internationale poursuivra le renouveau de l'action publique à travers les objectifs suivants :

- o Restaurer et faire respecter les valeurs de base du fonctionnement des services publics : ponctualité, présence physique et de qualité des agents dans les services, professionnalisme, respect du bien public, rigueur et probité ;
- o Rétablir l'autorité de l'Etat ;
- o Améliorer la qualité des services rendus aux usagers ;
- o Responsabiliser les cadres à tous les niveaux ;
- o Assurer une gestion équitable et juste de la carrière des agents ;
- o Systématiser les évaluations, contrôles et audits et renforcer les capacités des agents ;
- o Assurer une bonne gestion des ressources de l'Etat ;
- o Construire un véritable partenariat avec les collectivités locales, le secteur privé, les partenaires sociaux et la société civile.

### **III- ACTIONS ENVISAGEES**

#### ***1- Restaurer et faire respecter les valeurs de base du fonctionnement des services publics.***

Il est envisagé les actions suivantes :

- Relancer des contacts systématiques avec les services pour sensibiliser les agents au respect des règles de base du fonctionnement des services publics ;
- Organiser des sessions de formation sur les droits et devoirs du fonctionnaire ;
- Etablir les registres de présence physique des agents ;
- Déterminer avec précision les attributions et tâches de chaque agent ;
- Gérer avec rigueur les finances publiques et tenir régulièrement la comptabilité matière.

#### ***2- Rétablir l'autorité de l'Etat.***

Pour rétablir l'autorité de l'Etat, les actions suivantes sont envisagées :

- sanctionner systématiquement l'inobservation des règles et les fautes ;
- améliorer la qualité de l'accueil des usagers et renforcer leur implication dans l'identification des enjeux de la politique étrangère et de coopération internationale ;
- développer les activités citoyennes au sein des services ;

- créer une cellule de simplification et d'harmonisation des procédures et formalités en faveur des usagers, des structures privées et des collectivités territoriales (niveau ministériel).

### ***3- Améliorer la qualité des services rendus aux usagers.***

Les actions à entreprendre sont les suivantes :

- mettre en place un dispositif d'accueil et d'orientation des usagers ;
- mettre un dispositif pour recevoir les griefs et suggestions des usagers en vue de leur traitement ;
- améliorer, simplifier et diffuser les procédures de délivrance des actes consulaires et autres prestations pour les usagers.

### ***4- Responsabiliser les cadres à tous les niveaux.***

- préciser les attributions et les tâches de chaque agent ;
- élaborer et adopter un code de conduite et de déontologie du diplomate malien

### ***5- Assurer une gestion équitable et juste de la carrière des agents.***

- adopter les textes relatifs au Statut particulier, au Plan de carrière des fonctionnaires et agents du cadre des Affaires étrangères et aux différents avantages à leur adopter ;
- procéder à la relecture des textes sur les attributions des membres du personnel diplomatique ;
- élaborer un plan de gestion adéquat des emplois, des effectifs et des carrières ;
- procéder à un choix éclairé des hommes et femmes appelés à conduire l'action publique ;
- évaluer et récompenser les agents en fonction des résultats obtenus sur les objectifs attendus.

### ***6- Systématiser les évaluations, contrôles et audits et renforcer les capacités des agents.***

- systématiser une évaluation périodique des cadres et agents ;
- mettre en place un mécanisme de suivi des recommandations des missions d'inspection, d'audit et de contrôle ;
- adopter une politique de formation et de perfectionnement des cadres et agents ;

- élaborer des fiches de poste et des instructions générales relatives à la conduite de l'action diplomatique, normes d'élaboration des notes et rapports fixées ;
- élaborer une lettre de mission pour chaque structure du département central et pour chacune des Missions diplomatiques et consulaires.

**7- Assurer une bonne gestion des ressources de l'Etat.**

La principale action est de rationaliser et utiliser, de manière efficiente, les budgets alloués aux Services centraux, aux Services rattachés et aux Missions diplomatiques et consulaires.

**8- Construire un véritable partenariat avec les collectivités locales, le secteur privé, les partenaires sociaux et la société civile.**

- mettre en place un cadre régulier de dialogue et de concertation entre l'Administration et les acteurs de la société civile et du secteur privé ;
- renforcer le dispositif d'information et de gestion sur l'immigration ;
- renforcer l'assistance juridique et technique aux maliens à l'étranger ;
- animer le site web du Ministère,
- éditer un bulletin de publication ;
- renforcer la sécurisation et rendre disponible les documents administratifs de voyage et d'état civil à l'étranger.

**IV- MECANISME SUIVI - EVALUATION**

Le suivi- évaluation de la mise en œuvre du renouveau de l'action publique au MAECI se réalisera comme suit :

- chaque structure du MAECI s'appropriera la présente feuille de route pour la mise en œuvre du renouveau de l'action publique ;
- chaque structure du MAECI responsabilisera davantage ses cadres et agents pour l'exécution correcte des actions relevant d'elle, avec un délai imparti ;
- une lettre de mission sera adressée à chaque Direction, chaque Service et à chaque Mission diplomatique et consulaire du Mali ;

- chaque structure du MAECI fera un compte rendu mensuel des dispositions prises pour la mise en œuvre, à son niveau, de la feuille de route pour le renouveau de l'action publique ;
- le Secrétariat Général et l'Inspection des Services Diplomatiques et Consulaires du MAECI se chargeront, chaque trimestre, du suivi de la mise en œuvre de la présente feuille de route pour le renouveau de l'action publique ;
- le Secrétariat général procédera à une évaluation annuelle, sanctionnée par un rapport de mise en œuvre de la feuille de route pour le renouveau de l'action publique du MAECI.

PJ : Tableau en annexe

Koulouba, le 13 mars 2008

## ANNEXE

Objectifs	Actions envisagées	Résultats attendus	Chronogramme	Indicateurs de suivi - évaluation	Mécanisme de suivi évaluation
<b>1- Restaurer et faire respecter les valeurs de base du fonctionnement des services publics : ponctualité, présence physique et de qualité des agents dans les services, professionnalisme, respect du bien public, rigueur et probité.</b>	1.1. Prise de contacts systématiques avec les services pour sensibiliser les agents au respect des règles de base du fonctionnement des services publics.	la performance des services est améliorée	Avril 2008	- nombre de rencontres ; - procès verbal de rencontres.	Conseil de Cabinet. Comité de suivi de la Feuille de Route.
	1.2. Organisation des sessions de formation sur les droits et devoirs du fonctionnaire.	Le rendement du personnel est amélioré.	Mai 2008	- nombre de sessions de formation organisées	Conseil de Cabinet. Comité de suivi de la Feuille de Route.
	1.3. <b>Gestion avec rigueur des finances publiques et tenue régulière de la comptabilité matière ;</b>	Le bien public est utilisé à bon escient.	2008-2012	- rapport trimestriel pour l'usage régulier du bien public disponible ; - rapport de situation hebdomadaire, mensuelle et trimestrielle disponible.	Conseil de Cabinet. Comité de suivi de la Feuille de Route.
	1.4. Tenue et suivi d'un registre de présence.	Les horaires de travail sont respectés.	2008-2012	- Rapport mensuel sur la ponctualité et l'assiduité. - Registre de présence disponible et suivi.	Conseil de Cabinet. Comité de suivi de la Feuille de Route.
	1.5. Contrôle de la présence physique des agents par chaque chef de service.	Les horaires de travail sont respectés.	2008-2012	Fiche de présence journalière disponible.	Conseil de Cabinet. Comité de suivi de la Feuille de Route.
	1.6. Formation et perfectionnement du personnel.	Le rendement du personnel est amélioré.	2008-2012	Nombre de cadres formés.	Conseil de Cabinet. Comité de suivi de la Feuille de Route.
	1.7. Elaboration de manuels de procédures relatifs aux termes de référence en matière des activités diplomatiques.	Le rendement du personnel est	2009	Manuel de procédure disponible.	Conseil de Cabinet. Comité de suivi de la

		amélioré.			Feuille de Route.
<b>2- Rétablir l'autorité de l'Etat.</b>	2.1. Diffusion des textes législatifs et réglementaires.	- les lois et règlements sont respectés.	Mai 2008	Supports de diffusion disponibles.	Conseil de Cabinet. Comité de suivi de la Feuille de Route.
	2.2. Application des textes législatifs et réglementaires.	- L'autorité de l'Etat est établie.	2008-2012	Textes législatifs et réglementaires disponibles.	Conseil de Cabinet. Comité de suivi de la Feuille de Route.
<b>3- Améliorer la qualité des services rendus aux usagers.</b>	3.1. Appropriation des principes du management des services publics.	- Les services publics sont mieux gérés.	Avril- Décembre 2008	Nombre de cadres formés dans le domaine du management.	Conseil de Cabinet. Comité de suivi de la Feuille de Route.
	3.2. Création d'une cellule de simplification et d'harmonisation des procédures et formalités en faveur des usagers.	- Les usagers sont mieux accueillis et leurs dossiers traités dans les délais impartis.	Septembre 2008	Mise en place opérationnelle	Conseil de Cabinet. Comité de suivi de la Feuille de Route.
	3.3. Mise en place de bureaux d'accueil et d'orientation des usagers au Département central et dans les Missions diplomatiques et consulaires.	- Les usagers sont mieux accueillis et leurs dossiers traités dans les délais impartis.	2008-2009	Nombre de bureaux d'accueil mis en place et opérationnel au sein du Département central et dans les Missions diplomatiques et consulaires du Mali	Conseil de Cabinet. Comité de suivi de la Feuille de Route.
	3.4. Mise en place d'un dispositif pour recevoir les griefs et suggestions des usagers en vue de leur traitement.	- Les usagers sont mieux accueillis et leurs dossiers traités dans les délais impartis.	2008-2009	Dispositif de suggestions et de réclamations mis en place et opérationnels.	Conseil de Cabinet. Comité de suivi de la Feuille de Route.
	3.5. Amélioration, simplification et diffusion des procédures de délivrance des actes consulaires et autres prestations pour les usagers.	- Les usagers sont mieux accueillis et leurs dossiers traités dans les délais impartis.	Juin 2008	Nombre de visas, d'actes consulaires et autres prestations délivrés dans le délai.	Conseil de Cabinet. Comité de suivi de la Feuille de Route.
	3.6. Diffusion et application du Guide du Protocole.		Mai 2008		Conseil de Cabinet. Comité de suivi de la Feuille de Route.
	3.7. Renforcement du dispositif d'information et de gestion sur l'immigration.		Juin 2008	Dispositif sur l'immigration fonctionnel.	Conseil de Cabinet. Comité de suivi de la Feuille de Route.
	3.8. Sécurisation et disponibilité des documents administratifs de voyage et d'état civil à l'étranger.		2008-2012	Rapport sur les	Conseil de Cabinet.

				documents de voyages.	Comité de suivi de la Feuille de Route.
<b>4- Responsabiliser les cadres à tous les niveaux</b>	4.1. Définition des attributions et tâches spécifiques de chaque agent.	Les cadres sont mieux responsabilisés.	2008-2009	- fiches de description de tâches disponibles	Conseil de Cabinet. Comité de suivi de la Feuille de Route.
	4.2. Application effective des attributions et tâches spécifiques de chaque agent.	Les cadres sont mieux responsabilisés.	2008-2009	nombre d'agents dont les attributions et tâches sont définies	Conseil de Cabinet. Comité de suivi de la Feuille de Route.
	4.3. Développement des activités citoyennes au sein des services.	Les cadres sont mieux responsabilisés.	2008-2012	Compte rendu sur les activités citoyennes réalisées.	Conseil de Cabinet. Comité de suivi de la Feuille de Route.
	4.4. Elaboration et adoption d'un code de conduite et de déontologie du diplomate malien.	La performance de l'administration est améliorée.	2009	code de conduite et de déontologie disponible.	Conseil de Cabinet. Comité de suivi de la Feuille de Route.
	4.5. Sanction systématique de l'inobservation des règles et les fautes.	La performance de l'administration est améliorée	2008-2012	Rapport sur l'application des sanctions disciplinaires.	Conseil de Cabinet. Comité de suivi de la Feuille de Route.
<b>5- Assurer une gestion équitable et juste de la carrière des agents.</b>	5.1. Elaboration d'un plan de gestion adéquat des emplois, des effectifs et des carrières.	La carrière des agents est mieux suivie.	Avril 2008	Plan de gestion des emplois, des effectifs et des carrières disponible.	Conseil de Cabinet. Comité de suivi de la Feuille de Route.
	5.2. Respect des textes en matière de notation.	Les agents sont mieux notés.	2008-2012	Rapport motivé sur les agents notés disponible.	Conseil de Cabinet. Comité de suivi de la Feuille de Route.
	5.3. Adoption des textes relatifs au Statut particulier, au Plan de carrière des fonctionnaires et agents du cadre des Affaires étrangères et aux différents avantages à leur accorder.	Le dialogue social est renforcé et la carrière des agents mieux suivie	Avril 2008	Statut particulier du cadre des Affaires étrangères, rotation périodique réglementée	Conseil de Cabinet. Comité de suivi de la Feuille de Route.
	5.4. Relecture des textes sur les cadres organiques et les attributions des membres du personnel diplomatique.	La carrière des agents est mieux suivie	2009	Textes sur les cadres organiques et les attributions des membres du personnel diplomatique revus.	Conseil de Cabinet. Comité de suivi de la Feuille de Route.
	5.5. Evaluation des agents en fonction des résultats obtenus.	Les agents sont mieux notés.	2008-2012	Rapport d'évaluation disponible.	Conseil de Cabinet. Comité de suivi de la Feuille de Route.

<b>6- Systématiser les évaluations, contrôles et audits et renforcer les capacités des agents.</b>	6.1. Institution des contrôles internes.	Les évaluations, les audits et les contrôles sont réalisés.	2008-2012	Rapport mensuel sur le contrôle interne disponible.	Conseil de Cabinet. Comité de suivi de la Feuille de Route.
	6.2. Mise en œuvre des recommandations des missions d'inspection, d'audit et de contrôle	Les recommandations sont appliquées.	2008-2012	Rapport sur la mise en œuvre des recommandations disponibles.	Conseil de Cabinet. Comité de suivi de la Feuille de Route.
	6.3. Renforcement des capacités des structures de contrôle.	Les capacités des agents sont renforcées.	2008-2012	Nombre d'agents de contrôle formés.	Conseil de Cabinet. Comité de suivi de la Feuille de Route.
	6.4. Systématisation de l'évaluation périodique des cadres et agents.	La performance de l'administration est améliorée.	2008-2012	Rapports périodiques d'évaluation des cadres et agents	Conseil de Cabinet. Comité de suivi de la Feuille de Route.
	6.5. Renforcement de la politique de formation et de perfectionnement des cadres et agents.	La performance de l'administration est améliorée.		Document de politique de formation revu disponible.	Conseil de Cabinet. Comité de suivi de la Feuille de Route.
	6.6. Elaboration des fiches de postes et des instructions générales relatives à la conduite de l'action diplomatique.	La performance de l'administration est améliorée.	Janvier 2009	Nombre de fiches de postes et des instructions générales élaborées	Conseil de Cabinet. Comité de suivi de la Feuille de Route.
	6.7. Elaboration d'une lettre de mission pour chaque structure et chaque poste du département central et pour chacune des Missions diplomatiques et consulaires.	La performance de l'administration est améliorée.	Janvier 2009	Nombre de lettres de mission élaborées.	Conseil de Cabinet. Comité de suivi de la Feuille de Route.
<b>7- Assurer une bonne gestion des ressources de l'Etat.</b>	7.1. Elaboration d'un manuel de procédures pour une bonne gestion des ressources de l'Etat.	Les ressources de l'Etat sont mieux gérées.	Février 2009	- Rapport sur la comptabilité matière ; - Rapport sur l'exécution des budgets alloués.	Conseil de Cabinet. Comité de suivi de la Feuille de Route.
	7.2. Rationalisation et utilisation, de manière efficiente, les budgets alloués aux Services centraux, aux Services rattachés et aux Missions diplomatiques et consulaires.	Les ressources de l'Etat sont mieux gérées.	2008-2012	Rapport sur le taux d'économie réalisée sur les rubriques eau, électricité et téléphone	Conseil de Cabinet. Comité de suivi de la Feuille de Route.
<b>8- Construire un véritable partenariat avec les collectivités locales, le secteur privé, les partenaires sociaux et la société civile.</b>	8.1. Implication des acteurs non étatiques dans l'élaboration et la mise œuvre des plans de développement.	synergie véritable entre l'administration et les acteurs de la société civile et du secteur privé.	Mars 2009	Nombre de rencontres entre le Ministère et les acteurs non étatiques.	Conseil de Cabinet. Comité de suivi de la Feuille de Route.
	8.2. Renforcement de l'implication des usagers dans l'identification des enjeux de la politique étrangère et de la		Décembre 2008	Nombre de rencontres entre le Ministère et les	Conseil de Cabinet.

	coopération internationale.			usagers.	Comité de suivi de la Feuille de Route.
	8.3. Mise en place d'un cadre régulier de dialogue et de concertation entre l'Administration et les acteurs de la société civile et du secteur privé.		Décembre 2008	Cadre de dialogue mis en place.	Conseil de Cabinet. Comité de suivi de la Feuille de Route.
	8.4. Renforcement de l'assistance juridique et technique aux maliens à l'étranger.		Avril 2008	Nombre de maliens ayant reçus l'assistance juridique et technique.	Conseil de Cabinet. Comité de suivi de la Feuille de Route.
	8.5. Animation du site web du Ministère et édition d'un bulletin de publication.		2008-2012	Site web du Ministère animé.	Conseil de Cabinet. Comité de suivi de la Feuille de Route.