



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Direction du développement  
et de la coopération DDC

# Stratégie de coopération suisse au Mali

## 2012 – 2015



# Liste d'Abréviation

<b>ABS-D</b>	Appuis Budgétaire Sectoriel Décentralisé
<b>AFD</b>	Agence Française de Développement
<b>AOPP</b>	Association des Organisations Professionnelles Paysannes
<b>AQMI</b>	Al-Qaïda au Maghreb islamique
<b>AR</b>	Assemblée Régionale
<b>ARS</b>	Assemblée Régionale de Sikasso
<b>BAD</b>	Banque Africaine de Développement
<b>BM</b>	Banque Mondiale
<b>BTP</b>	Bâtiments et Travaux Publics
<b>CEDE</b>	Centre d'Éducation pour le Développement
<b>CEDEAO</b>	Communauté Economique Des Etats de l'Afrique de l'Ouest
<b>CLOCSAD</b>	Comité Local d'Orientation de Coordination et de Suivi des Actions de Développement
<b>CRRA</b>	Cadre de la coopération décentralisée entre la Région Rhône-Alpes et la Région de Tombouctou
<b>CROCSAD</b>	Comité Régional d'Orientation de Coordination et de Suivi des Actions de Développement
<b>CSCR</b>	Cadre Stratégique pour la Croissance et la Réduction de la Pauvreté
<b>CT</b>	Collectivité(s) Territoriale(s)
<b>DAO</b>	Division Afrique de l'Ouest
<b>DDC</b>	Direction du Développement et de la Coopération
<b>DDPS</b>	Département Fédéral de la Défense, de la Protection de la Population et des Sports
<b>DFAE</b>	Département Fédéral des Affaires Étrangères
<b>ECOLOC</b>	Relance de l'économie locale
<b>FNAA</b>	Fond National d'Appui à l'Agriculture
<b>FNAM</b>	Fédération Nationale des Artisans du Mali
<b>DNCT</b>	Direction Nationale des Collectivités Territoriales
<b>DNFP</b>	Direction Nationale de la Formation Professionnelle
<b>DP</b>	Division Politique
<b>DR-EL</b>	Développement Rural et Économies Locales
<b>E-FP</b>	Éducation et Formation Professionnelle
<b>ENF</b>	Education Non Formelle
<b>FCFA</b>	Franc de la Communauté Financière Africaine
<b>GPL</b>	Gestion Publique Locale
<b>IDH</b>	Indice de Développement Humain
<b>LB</b>	Ligne de Base
<b>MATCL</b>	Ministère de l'Administration Territoriale et des Collectivités Locales
<b>ODM</b>	Office fédéral des migrations
<b>OMD</b>	Objectifs de Développement du Millénaire
<b>ONG</b>	Organisation Non Gouvernementale
<b>OP</b>	Organisations Paysannes
<b>OSP</b>	Organisation Socio – Professionnelle
<b>PGPSP</b>	Programme de Gouvernance Partagée de la Sécurité et de la Paix au Mali
<b>PNACT</b>	Programme national d'appui aux collectivités territoriales
<b>PSPSPN</b>	Programme Spécial pour la Paix, la Sécurité et le développement des régions Nord du Mali
<b>PLB</b>	Produit Local Brut
<b>PRODEFPE</b>	Programme Décennal de Développement de la Formation Professionnelle pour l'Emploi
<b>PTF</b>	Partenaires Techniques et Financiers
<b>RAA</b>	Région Rhône Alpes
<b>RLD</b>	Réseau Réussir la Décentralisation
<b>SARPE</b>	Stratégie Alternative de Recrutement du Personnel Enseignant
<b>SCI</b>	Système de Contrôle Interne
<b>SOR</b>	Service Oriented Remuneration
<b>STD</b>	Service Technique Déconcentré
<b>SCS</b>	Stratégie de coopération suisse
<b>UE</b>	Union Européenne
<b>UEMOA</b>	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

# Table des matières

<b>1. Résumé</b>	<b>5</b>
<b>2. Analyse du contexte</b>	<b>6</b>
<b>3. Objectif de la politique extérieure suisse au Mali</b>	<b>8</b>
<b>4. Résultats obtenus par la DDC au Mali et leurs impacts</b>	<b>9</b>
<b>5. Implications pour le futur</b>	<b>11</b>
<b>6. Objectifs &amp; hypothèses d'effets période 2012–2015</b>	<b>12</b>
<b>7. Gestion de la mise en œuvre</b>	<b>15</b>
<b>8. Pilotage de la Stratégie</b>	<b>17</b>
<b>Annexes</b>	<b>19</b>

**Coopération Suisse**  
**Direction du Développement et de la Coopération DDC**

**Stratégie de coopération suisse au Mali**  
**2012–2015**

Approuvée en décembre 2011



**Martin Dahinden**  
Directeur de la DDC

# 1. Résumé

Présente au Mali depuis le milieu des années 70 suite aux grandes sécheresses au Sahel, l'action de la DDC s'est construite progressivement auprès des populations et des institutions maliennes. Sa crédibilité est fondée autour des principes qui ont toujours guidé son travail : le parti pris de soutenir les communautés rurales défavorisées, la proximité de son appui et le renforcement du pouvoir des acteurs locaux dans les prises de décision les concernant. La 1<sup>ère</sup> commission mixte Mali-Suisse tenue en Novembre 2007 a consacré la reconnaissance par les autorités maliennes de la contribution suisse et dégagé un cadre de coopération à moyen terme entre les deux pays. La stratégie de coopération suisse au Mali 2012–2015 s'inscrit dans ce sillage tout en revêtant une dimension particulière liée à la situation actuelle dans les pays du Sahel. Depuis dix ans, cette région est fragilisée, exposée à une sanctuarisation de ses vastes zones désertiques devenues des bases arrière du trafic international de la drogue et des groupes terroristes affiliés à Al-Qaïda au Maghreb Islamique. Dans ce contexte, le programme de coopération participe, aux côtés du programme de politique de paix de la DPIV, d'une mission suisse plus globale de promotion de la sécurité humaine et de développement social et économique, appuyant les efforts de stabilité et de consolidation de la démocratie dans les Etats concernés. La DDC se concentre sur certains aspects de développement pour appuyer la transition du Mali vers une société plus respectueuse du droit, inclusive et équitable. Le Mali, qui est pourtant le grenier agricole potentiel de l'Afrique de l'Ouest, souffre d'une faible productivité et son importante réserve de main d'œuvre est encore trop peu qualifiée. Dans ce contexte, les enjeux de développement de la présente décennie se situent autour de quelques choix politiques : la correction des disparités entre la capitale et les régions intérieures enclavées ; la priorité à la dynamisation d'économies rurales modernisées, orientées vers les marchés intérieurs et régionaux ; la valorisation des potentialités des groupes discriminés dont les femmes. Persuadée que le développement est d'abord une question d'engagement des acteurs locaux, la coopération suisse au Mali assume entièrement son rôle d'appui derrière ces défis politiques majeurs des maliens. L'objectif de la coopération suisse pour 2012-15 est de contribuer à l'essor d'une société et d'institutions à même de promouvoir des économies locales dynamiques et d'assurer une éducation et formation professionnelle adaptées avec une attention à la gouvernance partagée et transparente. La DDC considère que la décentralisation est

un vecteur de changement économique et social et constitue l'axe principal de son action dans le pays. A ce titre, elle cible le renforcement des acteurs publics et privés régionaux et locaux capables d'identifier et de mettre en œuvre les projets ruraux prioritaires pour leur développement et de participer aux débats nationaux. Tout en restant attachée aux principes généraux de l'harmonisation et de l'alignement, la Suisse au Mali propose des mécanismes innovants de mise en œuvre afin que les ressources de l'aide et les modalités de leur gestion soient plus accessibles pour les populations à la base, par exemple par l'utilisation de l'Aide Budgétaire Sectorielle Décentralisée. La DDC concentre son intervention dans trois régions, à savoir Sikasso, Mopti et Tombouctou, en fonction de leurs indicateurs sociaux et du capital de connaissance et de confiance accumulés. Soucieuse d'équité, la stratégie de coopération fait un effort de rééquilibrage de ses appuis en faveur de Mopti et Tombouctou présentant une vulnérabilité aggravée par la situation de sécurité et d'enclavement. Trois domaines d'intervention sont retenus : le Développement Rural et Economies Locales ; l'Education et Formation Professionnelle et la Gestion Publique Locale. Ces choix s'expliquent par la volonté d'éviter la dispersion de l'aide et de privilégier la création de richesse locale conduisant à une augmentation du niveau de vie. Cette orientation est également celle du Cadre Stratégique pour la Croissance et la Réduction de la Pauvreté 2012–2017 du Gouvernement qui vise à faire du Mali un pays émergent à travers une croissance accélérée, durable et créatrice d'emplois notamment dans le secteur agropastoral. Parmi les questions transversales Gouvernance et Genre, deux sujets seront particulièrement suivis dans la stratégie : la reconnaissance de la place et du rôle des autorités traditionnelles dans la construction démocratique en cours et la sécurisation foncière comme levier de l'agriculture moderne, notamment en faveur des femmes. Enfin, la stratégie prend en compte l'intégration régionale particulièrement les relations transfrontalières, le changement climatique et la réduction des risques naturels à travers des mesures préventives et la migration, en considérant que les migrants peuvent agir et investir de manière opportune en faveur du développement de leur région d'origine. La mise en œuvre de la stratégie combinera l'appui à des institutions maliennes avec des alliances et synergies avec des bailleurs de fonds bilatéraux et multilatéraux donnant ainsi à l'action suisse un rayonnement national voire sous-régional.

## 2. Analyse du contexte

### 2.1 Situation politique et état général de la gouvernance

Situé en plein centre de l'Afrique de l'Ouest, le Mali est un vaste pays continental de plus de 1'200'000 km<sup>2</sup> (30 fois la Suisse) avec une population estimée à 14 millions d'habitants. Après son indépendance acquise en 1960, le pays a vécu trente années de gestion autoritaire et centralisée avant l'avènement d'un régime démocratique et libéral en 1991. Cette date marque un tournant historique dans la vie du jeune Etat avec l'adoption d'une nouvelle constitution instituant le pluralisme politique, le respect des libertés et du droit. Depuis lors, le Mali fait preuve de stabilité et de gouvernance démocratique. Les libertés d'opinion, d'association et de manifestation sont reconnues, les échéances électorales nationales et locales respectées et la décentralisation y est promue comme une réforme majeure. Malgré ces acquis, les institutions de l'Etat restent encore faibles, la corruption demeure un fléau, et la vie politique est prédominée par le jeu d'intérêts partisans au détriment des enjeux de développement et de bien-être social. Par ailleurs, le statut de la personne au Mali connaît des inégalités de fait et de droit en ce qui concerne les femmes. Celles-ci constituent 52% de la population mais leur représentation dans les instances de décisions politiques au plan national et local ne dépassent guère 10%. Diverses barrières sociales et juridiques entravent encore leur accès au foncier et à la succession. La sécurité est aussi un sujet de préoccupation nationale. Confrontée depuis les indépendances à l'irrédentisme touareg dans sa partie septentrionale, cette situation s'est complexifiée ces dix dernières années avec deux phénomènes: d'abord, le développement d'un transit sahélien du trafic international de la drogue; ensuite, l'émergence du terrorisme salafiste incarné par Al-Qaïda au Maghreb Islamique (AQMI). Dans les deux cas, est posée la question de la maîtrise des zones très reculées du territoire où diverses bandes armées incontrôlées opèrent en toute impunité. Plus largement, la stabilité du pays dans les prochaines années sera affectée par les conséquences des crises politiques dans la région ouest africaine (Libye, Côte d'Ivoire, Guinée, etc.). De nouveaux sujets d'inquiétude sont la circulation non contrôlée d'armements lourds dans la région depuis l'ouverture des arsenaux libyens, en lien avec la chute du régime du Colonel Kadhafi. De plus, des revendications politiques récurrentes risquent d'entraîner une reprise de la violence armée voire d'une rébellion au Nord. Le Gouvernement a pris la mesure du danger pour la paix et la stabili-

té nationale, en s'impliquant dans la mise en place d'un état-major militaire commun entre les pays de la sous-région et en proposant un programme spécial pour la paix, la sécurité et le développement des régions Nord du Mali (PSPSDN). Cette dernière initiative, pour produire l'effet escompté doit être renforcée et reposer sur la participation des communautés concernées.

### 2.2 Tendances socio-économiques et enjeux de développement

Classé 160ème sur 169 pays à l'IDH en 2010<sup>1</sup>, le Mali est l'un des pays les plus pauvres au monde. Cette pauvreté concerne les 2/3 de la population, accentuée en milieu rural et présentant un visage plus féminin que masculin. Malgré l'augmentation des productions céréalières nationales, plusieurs régions dont celles du Nord connaissent des périodes d'insécurité alimentaire. Pourtant, ce pays dispose de potentialités avec plus de 2'200'000 ha de terres irrigables, des ressources en eau de surface et des réserves aurifères de l'ordre de 500 tonnes à l'horizon 2050<sup>2</sup>. Paradoxalement, ce potentiel est très peu valorisé avec moins de 20% des surfaces agricoles exploitées et un sous-emploi affectant 30% de la population. Les jeunes de moins de 25 ans représentant les 2/3 de cette population constituent un réservoir important d'actifs. Malheureusement, ces jeunes sont les victimes d'un système d'éducation et de formation peu performant avec des taux de déperdition scolaire estimés à 40% entre les différents ordres d'enseignement. Les autorités nationales tentent depuis deux décennies d'inverser ces tendances par une politique de croissance et de réduction de la pauvreté. Des progrès notables sont enregistrés pour assurer le désenclavement intérieur mais aussi l'accès à des débouchés maritimes vers la Guinée, la Mauritanie, le Sénégal ou la Côte d'Ivoire. Les aménagements hydro agricoles se sont multipliés à la faveur de grands projets en zone Office du Niger<sup>3</sup>, à San ou encore à Gao. Les indicateurs sociaux de la santé et de l'éducation sont également en progrès. En dépit de ces efforts, la croissance malienne -en moyenne 5%- est encore faible pour amorcer le décollage économique et endiguer un accroissement démographique important de l'ordre de 3,5%.

1 IDH, Indice de Développement Humain, Source, PNUD, Human Development Report 2010.

2 Revue du Ministère des Mines du Mali 2010

3 Projet National d'aménagement intensif avec maîtrise de l'eau sur le fleuve Niger dans la région de Ségou

Les défis auxquels auront à faire face les prochains dirigeants du Mali porteront sur l'intensification de l'agriculture, l'amélioration du climat des affaires et la promotion des filières porteuses des produits agro-pastoraux afin de créer des emplois et de la richesse. La recherche de débouchés à ces produits amèneront sans doute à encourager une intégration économique plus poussée au marché sous-régional ouest-africain. Traditionnellement pourvoyeurs de devises pour les familles restées au pays, les migrants maliens sont appelés à mieux s'organiser et à s'orienter vers l'investissement productif<sup>4</sup>. Quelles que soient les politiques publiques mises en œuvre, celles-ci feront face à trois exigences récurrentes dans la société malienne. D'abord, il s'agit de rompre avec une économie de rente, avec faible valeur ajoutée nationale, importation massive de produits manufacturés et nouvelle tendance à l'accaparement de terres par le capital étranger. Ensuite, il y a le phénomène de la corruption qui affecte aujourd'hui toutes les sphères d'activités administratives et économiques: les manques à gagner cumulés de l'Etat suite à la mauvaise gestion et aux pratiques frauduleuses s'élèvent à plus de 350 milliards de FCFA (700 millions CHF) selon les évaluations du Vérificateur Général en 2010. Enfin, il y a la dégradation de l'environnement causée par l'utilisation extensive des espaces, la déforestation et les différentes formes de pollution<sup>5</sup>. Face à ces enjeux, la société civile malienne s'organise peu à peu. Récemment, des manifestations publiques souvent violentes, ont eu lieu à Koulikoro, Sikasso et Mopti montrant une prise de conscience des populations face à leurs droits et aux services publics attendus. Spécifiquement, les mouvements des jeunes traduisent le malaise des groupes marginalisés confrontés aux faibles opportunités d'emplois et de participation dans les choix politiques qui les concernent.

### 2.3 Scénarii d'évolution à moyen terme

Partant de la situation politique, sociale, économique, sécuritaire et environnementale actuelle, la DDC a procédé à une analyse de l'évolution du Mali pour les cinq prochaines années. Le scénario le plus probable repose sur le postulat que les tendances principales déjà relevées devraient se maintenir, malgré le fort risque de déstabilisation, principalement dans le Nord du Mali. L'alternance gouvernementale aurait lieu comme prévu mi-2012 pouvant conduire à des avancées dans le processus de décentralisation et à une plus grande efficacité des services publics. Le taux de croissance annuel se maintiendrait autour de 6% avec une économie rurale sans réforme foncière

majeure. Les indicateurs sociaux poursuivront leur progression même si la qualité des services sociaux restera problématique. La réduction de la pauvreté, le statut des femmes, le sous-emploi, la lutte contre la corruption, la gestion de la migration comme facteur de développement resteront des défis tout comme la menace permanente d'AQMI. Parallèlement, d'autres sources de conflits liées à l'accès aux ressources naturelles et une reprise des rébellions identitaires sont également envisageables. Ce scénario est considéré comme le plus probable dans la mise en œuvre de la stratégie de la DDC, sans exclure totalement les autres scénarii (en particulier, les répercussions de la crise libyenne et la montée des velléités indépendantistes au Nord sont à suivre de près en termes de dégradation de la situation sécuritaire). Il se justifie d'abord au plan politique par l'engagement de l'actuel président de conduire le pays à l'alternance en 2012. Le respect du principe démocratique qui s'est installé depuis 1991 et qui privilégie le consensus autour de la stabilité institutionnelle et de la quiétude nationale restera encore une fois un atout pour amortir les différents chocs attendus. En revanche, le piétinement dans la solution des défis majeurs de l'éducation, de l'emploi et du foncier, s'expliquerait par la faiblesse du leadership caractérisant la classe dirigeante actuelle. En l'absence d'une nouvelle génération plus compétente, la gestion du pays ne connaîtra pas de performances extraordinaires. C'est aussi la raison pour laquelle la croissance est envisagée à son taux moyen actuel correspondant d'ailleurs aux prévisions nationales mentionnées dans les objectifs du Cadre Stratégique pour la Croissance et la Réduction de la Pauvreté (CSCR) 2012–2017. Tout porte donc à croire que le Mali préservera cette image d'une démocratie en construction, menacée à l'intérieur comme à l'extérieur, mais demeurant une chance de stabilité dans un contexte sous-régional en crise. L'analyse de la DDC prend en compte deux autres scénarii d'évolution. Un scénario du pire, «Le Mali en crise», dans lequel les élections nationales prévues seraient reportées ; la fragilisation institutionnelle et l'insécurité seraient accrues par l'influence grandissante d'AQMI sur une portion importante du pays, par le banditisme et la reprise d'une violence armée ou de la rébellion ; l'économie nationale stagnerait compliquant la gestion des différentes revendications sociales. Un autre scénario plus optimiste décrit «Le Mali en marche». Il est fondé sur la tenue de bonnes élections en 2012 accompagnées par des progrès significatifs en matière de gouvernance financière et de lutte contre la corruption. Le Mali profiterait de l'embellie des prix des produits agricoles sur les marchés internationaux et la sécurité s'améliorerait grâce à une gestion plus appropriée des différentes menaces.

4 Le gouvernement du Mali estime qu'environ 4 mio de maliens vivent à l'extérieur du pays. Les transferts de fonds des migrants jouent un rôle important pour le développement, représentant environ 10% du PIB (« Linking emigrant communities for more development, the Malian experience », International Center for Migration Policy Development, 2010)

5 Rapport National sur l'état de l'environnement au Mali 2009



# 3. Objectif de la politique extérieure suisse au Mali

## 3.1 Choix du Mali comme pays prioritaire et mission du Gouvernement suisse

Le Mali se trouve au cœur d'un Sahel exposé depuis plusieurs décennies aux aléas climatiques et à des conflits politiques et mouvements criminels majeurs. De plus, cette zone comprend une majorité de pays parmi les moins avancés du monde. Mais cette région ouest-africaine à l'image du Mali est pleine de promesses, avec un capital humain appréciable et une réelle potentialité agropastorale. La Suisse est solidaire de cette région du monde et de ce pays en raison des principes qui guident sa politique de coopération fondée sur la solidarité entre les nations et les peuples, le partenariat constructif et égalitaire et la promotion du développement durable. L'action de la Suisse se justifie également à travers les objectifs de sa politique extérieure en matière de sécurité humaine. En effet, dans une région en proie au trafic international de la drogue et aux violences armées de groupes d'activistes politico-religieux, la présence suisse fait du sens en faveur de l'avènement d'un monde de paix, de démocratie et de respect des droits de l'homme. Plus spécifiquement, malgré les défis divers, le Mali constitue une chance de stabilité démocratique et institutionnelle dans la région. Le rôle de la Suisse est d'accompagner cette expérience démocratique, de la fortifier afin qu'elle serve de pôle de référence pour une gouvernance africaine modernisée, laïque, pluriculturelle et tolérante. C'est pourquoi, l'intervention du Gouvernement suisse au Mali s'effectue dans une approche globale impliquant plusieurs structures du DFAE (Ambassade, DPV) ainsi qu'en particulier l'ODM, le DDPS qui apportent, aux côtés de la DDC, leurs contributions. Sur le volet sécurité humaine, la Division Politique IV met en œuvre une stratégie régionale dans le Sahel, complémentaire à l'action de la DDC sur le terrain (Annexe 4). Tous ces appuis concourent à la mission que s'est donnée le Gouvernement suisse au Mali, à savoir «s'engager pour un Mali actif sur la scène internationale, prospère et démocratique à travers la promotion de la sécurité humaine et le développement social et économique équitable».

## 3.2 Coopération internationale et positionnement suisse au Mali

Les donateurs extérieurs sont nombreux à manifester leur reconnaissance aux progrès de la gouvernance malienne mais considèrent aussi les défis majeurs restant à relever. Au cours de la période 2008-2011,

le Mali a bénéficié d'une aide extérieure d'environ 3,6 milliards CHF, ce qui représente 70% du budget national. A côté des donateurs traditionnels comme la France, l'Allemagne, le Canada, les Pays-Bas et les institutions multilatérales, il faut ajouter de nouveaux partenaires beaucoup plus orientés vers des intérêts économiques. Ce sont les cas de l'Inde et de la Chine, présentes dans l'industrie et les grands travaux de Bâtiment et Travaux Publics (BTP). Il faut aussi signaler de nouvelles coopérations soucieuses d'influence sociale (Arabie Saoudite, Iran par exemple) voire militantes comme le Venezuela. La DDC se situe au 12ème rang des partenaires techniques et financiers traditionnels. En 2006, ces derniers ont signé avec le Gouvernement une stratégie commune d'assistance au pays. Celle-ci est basée sur le Cadre Stratégique National de Croissance et de Réduction de la Pauvreté (CSCR). Le bilan de ce dispositif après deux générations de mise en œuvre (2006-2010; 2007-2011) montre une faiblesse des capacités nationales de pilotage du développement et d'appropriation des instruments de l'aide. Plusieurs programmes peinent à atteindre leurs objectifs de performance tandis que la déperdition des ressources due à la corruption avoisinerait une moyenne de 25%. Ces constats ont amené plusieurs partenaires à s'interroger sur les modalités de mise en œuvre de l'aide. La DDC quant à elle, est restée fidèle à sa tradition de coopération fondée sur le travail de proximité avec les populations et leurs autorités locales et régionales. Elle a ancré systématiquement ces dernières années son programme dans la politique de décentralisation initiée par le Gouvernement. Tout en souscrivant aux principes généraux de l'harmonisation et de l'alignement, l'avantage comparatif de la Coopération Suisse au Mali réside dans sa capacité à placer les acteurs locaux dans les mécanismes et instruments de gestion publique et d'accès à l'aide. Au-delà des services centraux de l'Etat, elle considère les collectivités territoriales<sup>1</sup> et les organisations faîtières privées comme des partenaires de coopération à part entière. A travers ses innovations, la DDC anticipe sur les enjeux de développement du pays et ses résultats contribuent à la formulation des programmes de l'Etat ou des autres partenaires techniques et financiers. Ainsi, la Coopération Suisse combine les effets d'une approche de travail au niveau local avec la recherche de leviers au niveau national dans le cadre de partenariat avec des organismes multilatéraux.

<sup>1</sup> Dans le cadre de la décentralisation, trois niveaux de collectivités territoriales (Commune, Cercle et Région) sont définis. L'Etat central doit leur transférer des compétences et des ressources financières.

# 4. Résultats obtenus par la DDC au Mali et leurs impacts

## 4.1 Résultats obtenus

En finançant les infrastructures de base dans une démarche de dynamisation des espaces socio économiques, la DDC a contribué à une augmentation de la production agricole et à une intensification des échanges commerciaux dans la région de Sikasso, dans le delta intérieur du Niger et dans les zones agro-pastorales de Tombouctou. Par exemple à Sikasso, l'appui à la filière mangue a permis de tripler la production passant de 3000 tonnes par an à près de 10'000 tonnes aujourd'hui. A Niafunké, l'aménagement des Lacs Tanda et Kabara a développé la filière gombo sur plus de 4500 ha. Globalement, l'engagement de la DDC sur les investissements agricoles a eu un effet sur le revenu de plus d'un million de personnes. S'appuyant sur le cadre de la décentralisation, plusieurs programmes innovants prenant en compte l'intérêt des groupes marginalisés ont fait l'objet d'une reconnaissance et d'une intégration dans les politiques nationales. Sont cités pour illustrer ce résultat, la formation par apprentissage de type dual dans le secteur de l'artisanat, les écoles mobiles en faveur des enfants des communautés nomades et les programmes de scolarisation accéléré qui ont permis d'intégrer environ 50'000 jeunes défavorisés dans les systèmes éducatifs et de production. Après 30 années d'engagement de la Suisse dans le domaine de la santé, la région de Sikasso est aujourd'hui créditée d'indicateurs sociaux au dessus de la moyenne nationale. Enfin, sur les questions de bonne gouvernance respectueuse des principes démocratiques et de l'Etat de droit, l'action de la DDC a été particulièrement saluée par le Gouvernement en ce qui concerne l'émergence de nouvelles institutions publiques et privées locales. Ainsi, l'Assemblée Régionale de Sikasso (ARS), les inter-collectivités dans les cercles de Koutiala, Bougouni et Niafunké assument aujourd'hui leur rôle dans la réalisation des projets collectifs de leurs territoires. Il en est de

même pour la Fédération Nationale des Artisans du Mali (FNAM), organisation indépendante du secteur de la micro et petite entreprise, capable de fournir des services d'appui conseils à ses 52'000 membres. Ces résultats reposent sur une qualité reconnue de la DDC qui est sa capacité à aider les acteurs maliens à mettre en œuvre leurs priorités et à donner du sens à la gouvernance de proximité. La connaissance du terrain, l'engagement dans la durée, l'importance donnée au renforcement des acteurs locaux et aux mécanismes de concertation entre acteurs publics, société civile et secteur privé constituent l'avantage comparatif de la Suisse en comparaison avec plusieurs autres PTF.

## 4.2 Evaluation de la collaboration avec les partenaires et effets d'échelle

En ce qui concerne les partenaires locaux que la DDC a aidé à émerger comme acteurs de développement, ils font preuve d'une faculté rapide d'adaptation à leurs nouvelles missions et responsabilités. C'est le cas des collectivités territoriales comme l'Assemblée régionale de Sikasso ou des inter-collectivités à Koutiala, Bougouni ou Niafunké. Chacun de ces gouvernements locaux a aujourd'hui une expérience de dialogue politique au niveau national ayant permis, soit la mobilisation de ressources supplémentaires, soit des changements institutionnels favorables à leurs intérêts. A titre d'exemple, un nouveau guichet de financement du développement local pour les inter-communalités a été ouvert en 2010 avec l'influence déterminante des syndicats intercommunaux soutenus par la DDC. Dans leurs zones respectives, ces mêmes organisations ont été en mesure de négocier des ressources additionnelles avec des partenaires de coopération décentralisée comme la municipalité d'Alençon pour Koutiala ou la région Rhône Alpes pour Niafunké, sur la base de programmes conçus et exécutés avec la Coopération Suisse. Dans le secteur de l'Artisanat, la FNAM est considérée comme le porte parole légitime des trois millions d'artisans maliens. A ce titre, elle siège dans toutes les instances nationales de prise de décisions concernant l'artisanat. Elle a influencé la décision de généralisation et de financement total par l'Etat de la formation de type dual destinée aux apprentis artisans. Un effet similaire peut être évoqué concernant l'expérience suisse de promotion des écoles mobiles menée avec les services publics de l'éducation dans la région de Mopti. Désormais, cette action est inscrite dans la programmation annuelle du Ministère de l'éducation



de base et est considérée comme une alternative éducative pour les populations nomades dans les différentes zones géographiques du pays. Ces quelques exemples démontrent l'impact du travail accompli par la DDC avec les partenaires locaux. Cependant, cette collaboration est confrontée au problème de la disponibilité de ressources humaines maliennes compétentes et engagées pour le développement local. Les élections locales organisées tous les cinq ans constituent également un facteur de fragilisation des acquis à cause d'un renouvellement important à la tête des collectivités territoriales. En ce qui concerne l'Etat et les partenaires techniques et financiers (PTF), la DDC a renforcé sa collaboration sur la base des résultats de ses programmes. Ceci s'est traduit notamment par la première réunion gouvernementale Mali-Suisse tenue à Bamako en Novembre 2007 afin d'apprécier et d'orienter la Stratégie de coopération 2007–2011. La DDC a adhéré en 2010 aux instruments de l'appui budgétaire au Mali renforçant l'ancrage institutionnel de sa contribution au développement du pays. Aujourd'hui, plusieurs ministères sollicitent l'ingénierie suisse afin d'enrichir les politiques en matière d'alternative éducative ou de développement économique territorial. Présente dans les espaces de concertation entre les donateurs, la Suisse recherche des synergies et des complémentarités afin d'étendre l'impact de ses actions. Avec la Banque Africaine de Développement (BAD), un projet pilote a été initié pour vulgariser les chantiers écoles pour les jeunes. La Banque Mondiale (BM) et l'Etat ont sollicité l'expérience de la DDC en matière de développement économique local à Koutiala pour élaborer et mettre en œuvre un nouveau programme national sur la promotion des villes secondaires. La DDC a recherché aussi la coordination et l'harmonisation localement avec des agences bilatérales, des ONG ou des Coopérations décentralisées. C'est le cas avec l'Agence Française de Développement dans la région de Sikasso ou encore avec la Région Rhône Alpes à Niafunké. Sur les questions de transfert financier, l'optique suisse reste l'accès direct des groupes cibles aux ressources publiques. C'est pourquoi un mécanisme comme l'appui budgétaire sectoriel décentralisé (ABS-D) a été promu comme un moyen de financement ciblé sur les besoins des acteurs locaux, sous leurs propres responsabilités<sup>1</sup>.

### 4.3 Leçons apprises

L'évaluation externe de la Stratégie de coopération suisse au Mali 2007–2011 a fait le constat de la pertinence des orientations du programme et du choix des domaines d'actions, qui s'inscrivent parfaitement dans les priorités nationales. L'approche d'appui à la mise en œuvre appliquée avec rigueur favorise une forte appropriation des initiatives de changement

<sup>1</sup> L'ABS-D canalise les ressources financières destinées aux collectivités territoriales à travers le Budget de l'Etat en observant les règles de planification, déboursement, suivi et évaluation du système budgétaire et financier malien.

par les partenaires maliens. Cependant, plusieurs ajustements seront opérés tenant compte des évolutions du contexte. Ainsi, dans le domaine Développement Rural et Economies Locales, la DDC soutiendra différents maillons des filières agro-pastorales porteuses (accès aux facteurs de production, services d'appui conseil, création de plus value, accès au marché) tout en concentrant ses efforts sur la réalisation d'infrastructures économiques de base capables d'augmenter les productions rurales, de couvrir les besoins alimentaires et de créer des revenus supplémentaires. Un accent sera mis sur l'évolution des systèmes d'exploitation vers une intensification et une professionnalisation de l'activité agricole avec à la clé, une reconnaissance des métiers ruraux. Prenant en compte les exclus du système scolaire, la DDC a promu les méthodes de scolarisation accélérée et la réhabilitation de centres d'animation rurale. A l'avenir cet effort sera maintenu et élargi à l'adaptation des services et des offres éducatifs aux différents contextes. Les contenus pédagogiques inspirés des savoirs locaux et les modes d'éducation adaptés aux règles de vie des communautés constitueront le fondement de ce travail. En matière de Formation Professionnelle, l'insertion dans la vie active constituera à l'avenir l'objectif principal des interventions. Dans un pays confronté à un problème de productivité de son agriculture, l'enjeu sera de relier les formations qualifiantes à l'économie rurale et susciter de nouvelles vocations, notamment sur des spécialités de gestion. L'entrepreneuriat privé en tant que vecteur de la création de richesse et d'emploi demande au futur à être mieux valorisé. En matière de Gestion Publique Locale, l'accompagnement des collectivités territoriales dans une planification participative territoriale à long terme sera systématisé dans les différents pôles d'intervention. Cette approche favorise en effet la concertation multi-acteurs et la fédération des énergies autour d'une vision et de projets communs. Sur le thème transversal du Genre, au-delà de quelques résultats ciblés, la DDC n'a pas pu influencer sur les causes des discriminations sociales. Aussi, une connaissance plus approfondie des inégalités ainsi que des potentialités des différents groupes sociaux sera recherchée. L'accès au foncier et à l'éducation constitueront les champs d'observation privilégiés dans le cadre d'un meilleur suivi Genre. Enfin, la DDC a décidé de se retirer à fin 2011 du secteur de la Santé au Mali. Cette option se justifie d'une part par la rationalisation de l'utilisation de l'aide suisse et d'autre part, par la recherche de cohérence au sein du programme de coopération. Au lieu de se disperser, le choix de la Suisse est d'impulser la création de richesses locales permettant aux populations de satisfaire leurs différents besoins et d'acquiescer plus d'autonomie. Concernant la gestion du savoir au sein des programmes suisses, les résultats atteints sont encore en deçà des attentes. Des efforts plus systématiques doivent être entrepris pour capitaliser et diffuser les bonnes pratiques, et pour favoriser un échange horizontal d'expériences avec les partenaires.

## 5. Implications pour le futur



L'analyse du contexte de développement indique clairement les caractéristiques de la pauvreté malienne: une faible croissance et productivité dans tous les secteurs (agriculture, industrie,...), une démographie non contenue soulevant de nombreux défis sociaux, notamment l'éducation pour tous, l'emploi des jeunes, des coûts de facteurs importants dus à l'enclavement intérieur et extérieur du pays. S'appuyant sur ses résultats antérieurs, la DDC entend focaliser son travail sur la valorisation de l'énorme potentiel agropastoral du Mali. C'est pourquoi le programme Mali se concentrera prioritairement sur trois domaines-clés capables de créer, au niveau régional et local, les conditions économiques d'une croissance durable. Dans ce sens, les appuis en matière de Développement Rural et Economies Locales se justifient par l'accent particulier à mettre sur la réalisation des infrastructures hydro agricoles et pastorales et autres équipements ruraux ayant un effet direct sur la production et les revenus. Par ce biais, la Suisse souhaite d'une part contribuer à la sécurité alimentaire des populations maliennes et d'autre part participer à l'émergence d'une économie rurale intégrée aux marchés sous-régionaux, voire internationaux. Pour atteindre ces objectifs, le Mali doit disposer d'une main d'œuvre éduquée et qualifiée. C'est pourquoi le programme DDC intervient dans le domaine Education et Formation Professionnelle avec une orientation sur la diversification des offres éducatives, l'amélioration de la qualité de l'éducation de base et l'insertion dans les métiers ruraux. A terme, il s'agit d'aider à l'essor d'un vivier de compétences pour impulser l'initiative privée dans le secteur des PME-PMI. Dans une approche de coopération comme celle prônée par la DDC, les appuis dans le domaine de la Gestion Publique Locale au service du développement territorial s'avèrent également indispensables. En effet, le développement est avant tout une question de volonté politique de tous les citoyens additionnant et coordonnant leurs efforts autour d'un projet collectif. Dans cet esprit, le programme renforcera la responsabilisation des acteurs locaux autour des priorités du développement agropastoral et travaillera à augmenter leur pouvoir de décision au sein des instances régionales et nationales. Dans les 3 régions de concentration de la DDC,

l'approche de pôle de développement territorial (espace économique articulant zone rurale et ville secondaire) sera appliquée systématiquement en s'inspirant de l'expérience menée à bien à Koutiala. En effet, cette approche permet d'agir sur certaines des causes structurelles des inégalités régionales de développement que sont l'enclavement, le défaut d'infrastructures productives et la faible concertation dans une même zone entre acteurs poursuivant différents intérêts (P. ex. éleveurs et agriculteurs, producteurs et commerçants) et entre secteur public et privé. Outre une meilleure concentration thématique, la DDC procèdera à un rééquilibrage géographique de son intervention. Une inflexion sera donnée pour disposer d'une présence plus affirmée dans les 2 régions de Mopti et Tombouctou en réduisant la part des investissements dans la région de forte concentration historique de Sikasso. Cette option se justifie par la situation de déficit alimentaire de ces 2 régions, par l'aggravation de la précarité des populations victimes de la situation de sécurité au Nord Mali et est conforme au principe d'action de la DDC de rester engagée dans des zones qui le nécessitent même dans des conditions difficiles. Une préoccupation commune présidera à la mise en œuvre des appuis, quelle que soit la zone d'intervention : agir plus efficacement sur les vulnérabilités et les injustices sociales dans les régions concernées et toucher plus directement les pauvres. Pour ce faire, une attention accrue sera donnée au diagnostic de la situation spécifique de chacune des régions et de leurs pôles de développement et à une meilleure compréhension des sources d'inégalités socioéconomiques afin d'agir plus directement sur leurs causes. L'établissement de situation de références chiffrées servira de base à un meilleur suivi des avancées dans ce domaine. Enfin, une plus grande diffusion des expériences de la DDC sera recherchée à partir du savoir faire acquis dans les programmes. Des problématiques centrales pour l'avenir du pays comme l'accès des femmes au foncier rural ou encore la promotion des alternatives pédagogiques pour l'amélioration de l'accès et de la qualité de l'éducation sont ciblées parmi les innovations à partager. Il en est de même pour l'approche ECOLOC<sup>1</sup> qui illustre un cas concret de développement territorial concerté entre acteurs sur la base d'une vision partagée du développement à long terme.

<sup>1</sup> ECOLOC, ou relance de l'économie locale, est une démarche méthodologie d'appui au développement des collectivités territoriales initiée par le Club du Sahel et le Programme de Développement Municipal basé à Cotonou.

# 6. Objectifs & hypothèses d'effets période 2012–2015

## 6.1 Ancrage de la stratégie de coopération dans les priorités nationales

La finalité, les objectifs et les effets directs de la Stratégie de coopération suisse au Mali 2012–2015 (SCS) sont conformes aux priorités définies dans le nouveau CSCR 2012–2017. Le tableau en Annexe 1 indique, pour chacun des 3 domaines priorités, la concordance entre SCS et la stratégie nationale. Les changements de comportement visés dans la SCS concernent principalement les acteurs publics (administration, services techniques déconcentrés, élus locaux) et les acteurs privés (société civile, organisations professionnelles, entreprises privées) à l'échelle régionale et locale.

## 6.2 Orientations et cadre des résultats

La nouvelle stratégie se focalise sur la création de richesse locale avec un accent sur la professionnalisation des interventions publiques et privées et la participation des différents groupes et institutions à la marge des centres de décisions. Dans ce cadre la finalité recherchée est de contribuer à l'essor d'une société et d'institutions à même de promouvoir des économies locales dynamiques, d'assurer une éducation et formation adaptées et d'établir une gouvernance partagée et transparente. Trois domaines sont retenus pour la période 2012–2015, à savoir «Développement Rural et Economie Locale» (DR-EL), «Education et Formation Professionnelle» (EFP) et «Gestion Publique Locale» (GPL). Ce choix repose sur la complémentarité entre les domaines, la pertinence des acquis et le potentiel de valeur ajoutée de la contribution suisse dans les trois régions de concentration (Sikasso, Mopti et Tombouctou). Pour le domaine DR et EL, l'objectif est « Une sécurité alimentaire et des revenus améliorés s'inscrivant dans une vision de développement territorial équitable ». Pour le domaine E et FP, l'objectif est « Une éducation de base de qualité adaptée au contexte et une formation professionnelle répondant aux opportunités locales ». Pour la gestion publique locale, l'objectif est « Des institutions locales capables d'impulser un développement inclusif et de fournir des services de qualité en lien avec une société civile organisée et citoyenne ». Les orientations stratégiques et les effets pour chacun des domaines sont définis ci-dessous.

Développement Rural et Economies Locales : La dynamisation économique recherchée implique la réalisation d'infrastructures de désenclavement et

de production et d'équipements marchands en soutien à différents maillons des filières porteuses. La démarche privilégie la mise en œuvre du développement économique territorial en prenant en compte les relations entre zones rurales et villes secondaires, transfrontalières et régionales. Les services financiers et d'appui conseil pour les entreprises agricoles et artisanales seront promus tout comme le dialogue politique en faveur de l'accès des femmes au foncier. Les effets directs recherchés dans ce domaine sont:

- Les collectivités territoriales et leurs regroupements réalisent des infrastructures de désenclavement et de production dont ils assument la gestion rentable ;
- Les Entreprises Agricoles et Artisanales augmentent leur production, améliorent leurs revenus et reçoivent de leurs faitières des services utiles ;
- Les groupes vulnérables accèdent de manière équitable aux espaces agro-pastoraux aménagés, les exploitent et augmentent leurs revenus ;
- Le secteur privé investit dans le développement des filières porteuses et fournit des prestations professionnelles pour la gestion des équipements marchands.

Education et Formation Professionnelle : la DDC s'emploie à établir un continuum entre éducation formelle, non-formelle et formation professionnelle. Elle oriente son action autour de l'amélioration des contenus éducatifs et des méthodes pédagogiques renforçant les compétences de vie courante. De plus, il s'agira d'institutionnaliser des alternatives éducatives novatrices assurant l'accès des non scolarisés et déscolarisés précoces à l'éducation. Quand à la formation professionnelle, elle aura pour principal objectif l'insertion économique. Pour ce faire, elle répondra aux besoins du développement économique local, avec un axe fort sur la formation agricole et rurale<sup>1</sup>. Un accent particulier sera mis sur l'implication du secteur privé dans le financement et l'orientation de la formation professionnelle. Les effets directs recherchés dans ce domaine sont:

- Les collectivités territoriales, les services techniques déconcentrés, les comités de gestion scolaire et les opérateurs de l'éducation s'investissent davantage dans des services éducatifs adaptés aux besoins locaux ;

<sup>1</sup> La synergie avec le domaine DR-EL sera encouragée afin de rendre la formation professionnelle opérante comme service en appui aux activités économiques induites par les programmes de développement économique local.

- Les enfants en fin de la troisième année fondamentale savent lire, écrire et compter ; les filles inscrites au second cycle poursuivent leurs études au-delà de la 9<sup>ème</sup> année fondamentale ;
- Les jeunes ruraux (entre 9 et 15 ans) non-scolarisés alphabétisés et formés intègrent le système éducatif formel ou s'épanouissent dans l'économie locale ;
- Les collectivités territoriales, les entreprises et les organisations professionnelles mobilisent davantage de ressources en faveur d'une formation professionnelle axée sur le marché du travail ;
- Les jeunes (H/F – migrants) et adultes formés augmentent leurs revenus ou leur productivité ;
- Les opérateurs privés et publics de la formation professionnelle offrent des programmes adaptés aux opportunités du marché.

Gestion publique locale : la DDC vise l'instauration d'une démarche pluri acteurs à l'échelle locale pour planifier, mener à bien et contrôler les actions de développement. Au plan financier, l'enjeu sera de mobiliser les ressources internes des collectivités territoriales et d'accélérer les transferts financiers de l'Etat. Le soutien aux organisations de la société civile capables de promouvoir l'information citoyenne et de contrôler la gestion des affaires publiques fait partie des orientations principales tout comme la reconnaissance de la place et du rôle des autorités traditionnelles. Les effets directs recherchés sont:

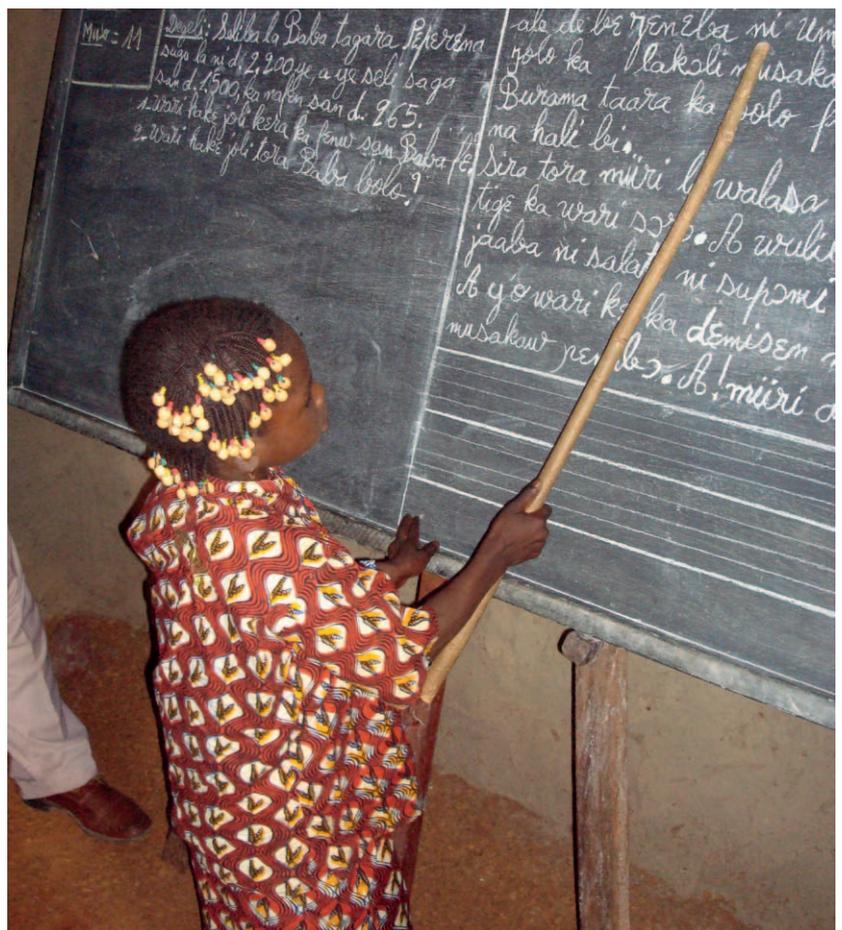
- Les collectivités territoriales en concertation avec les services techniques déconcentrés, les associations d'usagers, la société civile, les autorités traditionnelles et l'Etat définissent une vision consensuelle et pragmatique du DR-EL et s'engagent dans sa réalisation à moyen terme ;
- Les collectivités territoriales, les entreprises agricoles et artisanales avec l'appui des services techniques déconcentrés et des opérateurs privés investissent les ressources mobilisées dans le DR-EL ;
- Les organisations de la société civile y inclus les autorités traditionnelles exercent un contrôle citoyen sur la gestion des affaires locales et la gestion des conflits.

Pour chaque domaine, la mise en œuvre intègre deux thèmes transversaux, à savoir la gouvernance et le genre. A cet égard, des effets explicites sont formulés dont les principaux sont: en matière de gouvernance, i) la systématisation des pratiques de restitution et d'interpellation publique; ii) l'internalisation de l'approche gestion sensible aux conflits dans les programmes et la mise en œuvre des programmes avec des dispositifs adaptés aux contextes d'insécurité et de grande vulnérabilité; en matière de genre, i) la systématisation de l'analyse différenciée homme-femme et la prise en compte des diverses discriminations et des potentialités et ii) la promotion des institutions et des règles de gestion favorisant l'inclusion dans la représentation et l'accès aux ressources. De plus, la mise en œuvre dans les 3 domaines prend

en compte, quand cela s'avère pertinent, les thèmes complémentaires suivants: i) l'Intégration Régionale qui couvre les relations transfrontalières entre les pays du Sahel, en particulier dans la promotion de l'économie locale; ii) le Changement Climatique et la Réduction des risques naturels, avec une priorité donnée à l'application dans les programmes des instruments mis au point par la DDC; iii) enfin, Migration & Développement en considérant que les migrants peuvent agir et investir de manière opportune en faveur du développement de leur région d'origine.

### 6.3 Choix géographique

En continuité avec la phase antérieure, la DDC concentre en 2012–2015 la majeure partie de son action dans 3 régions prioritaires, avec leur potentialité respective : à Sikasso autour des économies vivrières ; à Mopti et Tombouctou sur les économies agropastorales. Le choix de la concentration est fondé sur la volonté d'opérer dans le contexte de la décentralisation et de mettre en œuvre une approche de développement territorial articulant les villes secondaires et les espaces ruraux. Le choix des zones lui, s'appuie sur la bonne connaissance des contextes et la légitimité que la DDC a acquise par son travail antérieur. Ces arguments sont complétés par les indicateurs de pauvreté et de vulnérabilité des dites régions. L'action dans la région de Sikasso est poursuivie pour consolider les dynamiques en cours et assurer l'autonomie de ses partenaires ; elle reste la région de majeure importance pour la DDC quoique l'apport soit proportionnellement réduit en faveur de l'accroissement dans les 2 autres régions, ce qui marque la volonté suisse de rester engagée pour les populations dans des situations difficiles. L'approche



se caractérise par la dynamisation de pôles économiques : 3 à Sikasso (Bougouni, Koutiala, Sikasso) ; 2 à Mopti (Youwarou, Mopti) ; et 2 à Tombouctou (Niafunke, Tombouctou).

#### 6.4 Planification financière

Une augmentation progressive du budget est prévue pour atteindre un budget annuel indicatif de 25 Mio CHF d'ici 2015. Cette augmentation permettra de développer de nouveaux programmes.

	2012	2013	2014	2015
<b>Budget bi-lat DDC</b>	20 Mio	22 Mio	24 Mio	25 Mio

85% du budget est investi dans les trois domaines et dans les régions prioritaires comme indiqué dans les tableaux ci-dessous :

<b>Investissements par domaines 2012–2015</b>	<b>CHF</b>	<b>%</b>
Développement Rural et Economies Locales	41 Mio	45%
Education & Formation Professionnelle	27 Mio	30%
Gestion Publique Locale	9 Mio	10%
Autres Domaines	5 Mio	5%
Bureau de la coopération suisse au Mali	9 Mio	10%
<b>Total</b>	<b>91 Mio</b>	<b>100%</b>

<b>Investissements par région 2012–2015</b>	<b>CHF</b>	<b>%</b>
Région de Sikasso	36 Mio	40%
Région de Mopti	28 Mio	25%
Région de Tombouctou	18 Mio	20%
Soutien à des initiatives nationales ou d'autres régions	13 Mio	15%

Divers partenariats régionaux sont suivis depuis le Bureau de la coopération suisse au Mali afin de promouvoir l'intégration sous régionale. En fonction des besoins pour la mise en œuvre de la nouvelle stratégie, les ressources humaines du bureau sont adaptées. L'aide humanitaire, pour répondre à des urgences, complète ce budget bilatéral. Il en est de même pour la contribution de la DPIV dans le domaine de la consolidation de la paix et de la sécurité humaine.



# 7. Gestion de la mise en œuvre



## 7.1 Partenariats

La mise en œuvre du programme respecte les principes d'action définis par la DDC, particulièrement ceux concernant la proximité, le partenariat, l'innovation et la mise à l'échelle. Des acteurs publics ou privés sont ciblés comme partenaires aux différents niveaux micro, meso et macro. Ce sont les cas de l'Assemblée Régionale de Sikasso et des inter-collectivités à Koutiala, Niafunke et Bougouni qui concrétisent l'approche suisse de développement territorial concerté. Ces entités locales et régionales, soutenues par la DDC, ont donné la preuve que la décentralisation n'est pas uniquement une réforme administrative, mais un levier de changements économiques et sociaux. Partant de l'orientation de la stratégie sur le développement économique, les partenariats avec le secteur privé et les organisations paysannes faitières seront renforcés. Quelques ministères-clés au niveau national constituent des acteurs privilégiés de dialogue politique et de diffusion d'innovation. Par exemple le Ministère de l'Éducation de base avec qui la DDC entend consolider ses expériences en matière de contenus pédagogiques adaptés aux réalités locales et assurer la généralisation de ses pratiques dans les curricula nationaux. Avec le Ministère de l'Urbanisme et celui de l'Administration Territoriale et des Collectivités Locales, l'enjeu est l'ancrage, dans les politiques publiques, des acquis en matière de promotion des villes secondaires arti-

culant les pôles urbains avec leurs espaces ruraux. Les thématiques à promouvoir sont la démocratie de proximité, le développement économique local, la promotion du secteur privé ou encore la contractualisation entre l'État et les collectivités sur des objectifs de développement. Parmi les partenaires techniques et financiers, la DDC explore les collaborations possibles avec la BM dans le domaine du développement urbain, représentant une opportunité de faire valoir les expertises sus-indiquées et assurer la présence suisse à un niveau élevé de prise de décision. Dans le même sens, la DDC recherche une synergie d'action avec la Banque Africaine de Développement dont les grands projets d'infrastructures constituent un cadre idéal afin de populariser les formations sur chantier à l'intention de milliers de jeunes désœuvrés.

## 7.2 Modalités de travail

Les différents programmes sont réalisés, selon l'approche «gestion axée sur les résultats». Pour assurer la qualité et la durabilité des investissements, la DDC met en place des dispositifs de conseil, de suivi et de supervision proches du terrain. Une attention particulière est accordée à l'appropriation par les autorités nationales et locales du pilotage et de l'orientation des programmes au sein des instances publiques prévues à cet effet. Dans le cadre du dialogue politique, la DDC cherche la coordination et des alliances avec les bailleurs œuvrant sur les mêmes thématiques et dans les mêmes régions. Ces échanges créent les conditions favorables à une mise à l'échelle des acquis et des innovations. La mobilisation de l'aide humanitaire est prévue pour répondre à de possibles catastrophes naturelles ou à des crises majeures. Le Bureau de la Coopération suisse au Mali organise régulièrement avec les partenaires et les mandataires maliens et suisses des moments de réflexion commune en vue d'améliorer ses pratiques, de favoriser l'apprentissage mutuel et de professionnaliser ses interventions. Une approche de gestion sensible aux conflits est appliquée sur l'ensemble des engagements. Les complémentarités et synergies sont établies avec les programmes globaux comme la sécurité alimentaire et les interventions de la DPIV dans le domaine de la sécurité humaine (lutte contre l'insécurité, gestion des conflits, consolidation de la paix). Tenant compte également de ses acquis et des thèmes complémentaires retenus dans la stratégie, le programme Mali s'engage sur des questions d'intégration économique régionale. Deux angles d'attaque sont prioritairement définis: d'abord,



au plan institutionnel, la DDC recherche une plus grande inclusion des collectivités territoriales dans les politiques et modalités de financement des organisations régionales comme l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) ou la Communauté Economique Des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO); ensuite, les programmes opérationnels induisant une action régionale en termes d'accès aux marchés, de libre circulation des personnes et des biens sont promus. A cet égard, le Bureau de Coopération poursuivra sa politique de mobilisation de compétences nationales et sous-régionales afin d'accélérer la mobilité des hommes et des idées.

### 7.3 Gestion du savoir

La gestion du savoir est un processus participatif comprenant l'échange d'expériences, la capitalisation, l'apprentissage et la communication. Dans cette optique, une capitalisation de l'expérience d'appui de la DDC à l'Assemblée Régionale a déjà été entreprise. Les résultats acquis sur d'autres thématiques comme l'accès au foncier pour les femmes, le développement territorial, la gestion déléguée des infrastructures marchandes etc. feront également l'objet d'un

effort de capitalisation et de diffusion. Le Bureau de la coopération suisse au Mali facilite également des réunions semestrielles dans ses trois pôles géographiques avec ses partenaires et mandataires maliens et suisses afin de renforcer la cohérence de ses appuis et professionnaliser ses interventions. Les voyages d'échanges sont multipliés pour renforcer l'apprentissage mutuel et l'échange interculturel entre personnes de différentes aires géographiques. De plus, le bureau initie, en relation avec des institutions de formation et de recherche, un programme alternatif d'enseignement et de diffusion du savoir-faire lié au développement économique local. L'objectif est de contribuer à l'émergence d'une masse critique de compétences locales capables de pérenniser par leur travail, les résultats et bonnes pratiques acquis sur le terrain. Au niveau régional, une implication est également prévue dans l'animation des groupes de travail de la DAO et dans les réseaux thématiques DDC. Ces espaces constituent, particulièrement pour les chargés de programmes nationaux, des opportunités de valorisation de leurs compétences, de diffusion des bonnes pratiques et d'apprentissage. Dans la perspective de futurs engagements à l'échelle régionale, ces échanges contribuent à construire des alliances et identifier des synergies.

# 8. Pilotage de la Stratégie

## 8.1 Suivi & évaluation

Basé sur le cadre des résultats de la stratégie 2012–2015, joint en annexe 1, un dispositif à plusieurs échelons est mis en place pour le suivi-évaluation. D'abord, au niveau du Bureau de la coopération suisse au Mali, un programme est élaboré chaque année en référence aux effets et indicateurs définis dans la stratégie. Le suivi de la mise en œuvre de ce programme annuel est organisé trimestriellement pour en renforcer la cohérence et assurer, à travers des mesures correctives, l'avancée vers les résultats attendus. Ensuite, au niveau des projets, la DDC organise avec chaque partenaire ou mandataire un suivi semestriel pour apprécier l'atteinte des résultats et identifier les leçons apprises. Les bilans d'étapes ou de fin de phase des projets sont élaborés en rapport avec les situations de référence déjà établies. Enfin, la DDC est associée aux différentes revues sectorielles et aux travaux de la commission mixte « Gouvernement du Mali – Partenaires Techniques et Financiers » sur la mise en œuvre du CSCRP. La participation à ces cadres nationaux contribue à orienter le travail de la DDC sur le terrain en tenant compte des évolutions majeures. Une revue à mi parcours de la SCS est prévue permettant, le cas échéant, de prendre des mesures d'ajustement.

## 8.2 Gestion des risques

Le Mali présente des conditions économiques, sociales, politiques et sécuritaires instables. Dans ce contexte, la DDC est engagée à favoriser un

développement pacifique et une gestion des programmes sensibles aux conflits renforçant la cohésion et l'inclusion sociales. Cette approche permet aux différents programmes de contribuer à la prévention de la violence et à la transformation pacifique des conflits. Le Bureau de coopération suisse au Mali est doté d'un dispositif de veille et d'ajustement régulier de son approche de mise en œuvre. Ceci est basé sur une analyse régulière de l'évolution de la situation qui permet une identification des risques avec des mesures appropriées en matière de prévention et de gestion de crise (voir Annexe 5.1). Une analyse conjointe avec la DPIV est réalisée périodiquement et l'exercice MERV (Monitoring von Entwicklungsrelevanten Veränderungen) est conduit trois fois par année au sein de l'équipe du Bureau. Relativement à la gestion du personnel, l'accent est mis sur la formation et la sensibilisation continue sur les questions de sécurité. L'enceinte du bureau et les résidences sont dotés d'outils de sécurisation, d'information et de secours immédiats. Concernant les déplacements, ils sont autorisés par la direction du bureau tenant compte d'une appréciation circonstanciée et d'un recoupement des informations. La DDC se réfère au système de sécurité de l'ONU qui définit les différentes zones de sécurité du pays. L'ensemble de ce dispositif constitue le plan local de sécurité. La DDC s'engage à assurer une continuité de ses interventions en faveur des populations. C'est pourquoi elle a défini trois scénarii d'évolution du pays (voir Annexe 5.2) et se tient prête à ajuster ses modalités d'intervention aux circonstances. Dans le scénario le plus probable d'évolution du pays (statu quo avec des avancées politiques, sociales et économiques modestes et des défis persistants), les appuis reposent sur des partenariats avec les institutions et les prestataires de service maliens. Dans le scénario «Le Mali en crise», le programme met l'accent sur des interventions de plus courte durée s'appuyant sur des partenaires de la société civile, des ONG locales et des agences internationales. Dans le scénario «Le Mali en marche», la DDC renforce son approche programme ainsi que ses partenariats avec des institutions privées et publiques. L'Annexe 5.3 décrit plus en détail ces différentes modalités d'intervention.





# Annexe 1: Tableau synoptique du CSCRП Mali 2012–2017 et de la SCS au Mali 2012–2015

Cadre Stratégique de la Croissance et de Réduction de la Pauvreté (CSCRП) 2012–2017			
<b>Vision</b>			
Conjuguer sagesse, authenticité et dynamisme pour faire du Mali, une Nation prospère, performante et moderne dont le peuple aura su se saisir résolument de son propre devenir pour demeurer un Peuple uni dans sa riche diversité, tourné vers un But commun et ayant une Foi indéfectible en son avenir			
<b>Orientations stratégiques</b>			
(i) une nation unie sur un socle culturel diversifié et réhabilité ; (ii) une organisation politique et institutionnelle garante du développement et de la paix sociale ; (iii) une économie forte, diversifiée et ouverte ; (iv) un cadre environnemental amélioré ; (v) une meilleure qualité des ressources humaines.			
<b>Mission</b>			
Servir, pour toutes les parties prenantes, de cadre fédérateur des politiques sectorielles et des stratégies régionales et locales de soutien à la croissance accélérée et durable, d'amélioration des conditions de vie et de réduction des inégalités et des disparités, au niveau rural comme urbain, entre les hommes et les femmes, dans le respect des droits humains et des principes de bonne gouvernance et de gestion axée sur les résultats			
<b>Finalité</b>			
Faire du Mali un pays émergent et une puissance agro-pastorale, doté d'une bonne qualité de vie pour les populations, hommes et femmes			
<b>Objectifs stratégiques par Axe</b>			
<p><b>Axe 1</b> : Promotion d'une croissance accélérée, durable, favorable aux pauvres et créatrice d'emplois et d'activités génératrices de revenus</p> <p><b>Objectif stratégique</b> : Bâtir une économie transformée, diversifiée et pleinement insérée dans les échanges régionaux et mondiaux</p> <p><b>Objectifs spécifiques</b> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Mettre en place un environnement des affaires favorable au développement du secteur privé</li> <li>– Promouvoir le développement rural</li> <li>Connecter le pays avec un réseau d'infrastructures modernes</li> </ul>	<p><b>Axe 2</b> : Renforcement des bases à long terme du développement et accès équitable aux services sociaux de qualité</p> <p><b>Objectif stratégique</b> : Améliorer le bien-être social des populations.</p> <p><b>Objectifs spécifiques</b> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Corriger les disparités de genre à tous les niveaux ;</li> <li>– Développer l'accès au savoir et aux compétences</li> <li>– Promouvoir la création d'emplois et de revenus</li> </ul>	<p><b>Axe 3</b> : Développement institutionnel et gouvernance</p> <p><b>Objectif stratégique</b> : Consolider l'option de faire du Mali un pays bien gouverné, sûr, stable et en paix.</p> <p><b>Objectifs spécifiques</b> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Promouvoir le retour à la paix totale dans le pays</li> <li>– Moderniser les services publics</li> <li>– Promouvoir le développement local, la gestion de proximité et la participation</li> <li>– Développer la coopération régionale et internationale</li> </ul>	
<b>Domaines d'interventions</b>			
Développement des infrastructures de désenclavement et l'aménagement de l'espace rural et urbain	Promotion de l'éducation, la formation professionnelle et technique	Renforcement de la décentralisation et de la gouvernance économique ; Développement des capacités de la société civile	Promouvoir la paix et sécurité

## Contribution suisse

Stratégie de coopération suisse au Mali 2012–2015	
<b>Mission</b>	
Le Gouvernement suisse s'engage pour un Mali actif sur la scène internationale, prospère et démocratique à travers la promotion de la sécurité humaine et le développement social et économique équitable	
<b>Finalité</b>	
<b>DDC</b>	<b>DP IV</b> (voir annexe 4)
Contribuer à l'essor des institutions et d'une société à même de promouvoir des économies locales dynamiques et d'assurer une éducation et formation professionnelle adaptée, avec une attention à la gouvernance partagée et transparente	Contribuer à la sécurité humaine
<b>Objectif et indicateurs par domaine d'intervention</b>	
<p><b>Développement Rural et Economies Locales</b></p> <p>Une sécurité alimentaire et des revenus améliorés s'inscrivant dans une vision de développement territorial et équitable</p>	<p><b>Education et Formation Professionnelle</b></p> <p>Une éducation de base de qualité adaptée aux contextes et une formation professionnelle répondant aux opportunités économiques locales</p>
<p><b>Gestion Publique Locale</b></p> <p>Des institutions locales capables d'impulser un développement inclusif et de fournir des services de qualité, en lien avec une société civile organisée et citoyennes</p>	<p><b>Promotion de la Paix</b></p> <p>Un maintien et une consolidation de la paix</p>

– augmentation du PLB des 5 pôles économiques et ratio PLB / PIB – % de dépenses moyennes budget familial consacré à l'alimentation dans les 5 pôles	–80% de taux d'achèvement du 1er cycle pour filles et garçons dans les zones d'intervention – formation professionnelle axée sur l'emploi généralisée avec taux d'insertion de 80% des formées dans les zones d'intervention	– au moins 3 contrats plans élaborés et mis en œuvre entre l'Etat et les Collectivités Territoriales dans les 5 pôles dans les zones d'interventions (Koutiala, Bougouni, Youwarou, Niafunke, Tombouctou)	– sécurité humaine et espace de dialogues de paix augmentés
---	---	---	---

#### Effets directs recherchés par domaine d'intervention

Les collectivités territoriales et leurs regroupements réalisent des infrastructures de désenclavement et de production dont ils assument une gestion rentable s'insérant dans une vision consensuelle et pragmatique à moyen terme	Les collectivités territoriales, les services techniques déconcentrés, les comités de gestion scolaire et les opérateurs de l'éducation s'investissent davantage dans des services éducatifs adaptés aux besoins locaux	Les collectivités territoriales en concertation avec les services techniques déconcentrés, les associations d'usagers, la société civile, les autorités traditionnelles et l'Etat définissent une vision consensuelle et pragmatique du Développement Rural et Economies Locales (DR-EL) et s'engagent dans sa réalisation à moyen terme	Les acteurs clés nationaux et sous-régionaux du conflit du Nord Mali s'engagent dans un dialogue politique pour une solution pacifique tenant compte des identités diverses et des droits relatifs
Les Entreprises Agricoles et Artisanales augmentent leur production, améliorent leurs revenus et reçoivent de leurs faitières des services utiles	Les enfants en fin de la troisième année fondamentale savent lire, écrire et compter ; les filles inscrites au second cycle poursuivent leurs études au delà de la 9ème année fondamentale	Les collectivités territoriales, les entreprises agricoles et artisanales avec l'appui des services techniques déconcentrés et des opérateurs privés investissent les ressources mobilisées dans le DR-EL	Les acteurs clés nationaux et sous-régionaux renforcent leur capacité en vue d'une contribution à la gestion des conflits, en prenant compte les systèmes traditionnels des identités et des droits relatifs
Les groupes vulnérables (femmes, jeunes) accèdent de manière équitable aux espaces agro-pastoraux aménagés, les exploitent et augmentent leurs revenus	Les jeunes ruraux (entre 9 et 15 ans) non-scolarisés alphabétisés et formés intègrent le système éducatif formel ou s'épanouissent dans l'économie locale	Les organisations de la société civile y inclus les autorités traditionnelles exercent un contrôle citoyen sur la gestion des affaires locales et la gestion des conflits	
Le secteur privé investit dans le développement des filières porteuses et fournit des prestations professionnelles pour la gestion des équipements marchands	Les collectivités territoriales, les entreprises et les organisations professionnelles mobilisent davantage de ressources en faveur d'une formation professionnelle axée sur le marché du travail		
	Les jeunes et adultes (H/F - migrants) formés augmentent leurs revenus ou leur productivité		
	Les opérateurs privés et publics de la formation professionnelle offrent des programmes adaptés aux opportunités du marché		

#### Thèmes transversaux ; Concentration géographique ; Approche

<b>Gouvernance:</b> Un espace de dialogue et de recevabilité dans la gestion des affaires et une approche de gestion des conflits. <b>Genre:</b> Une meilleure représentation et un accès équitable aux diverses ressources pour les femmes reposant sur les enjeux du développement local			
Régions de Sikasso, Mopti et Tombouctou Niveau national et espaces transfrontaliers			National et régional
Gestion sensible aux conflits			

#### Budget

<b>CHF 41 millions</b>	<b>CHF 27 millions</b>	<b>CHF 9 millions</b>	<b>CHF 10.4 millions</b> affectés au programme régional (Mali, Niger, Tchad)
------------------------	------------------------	-----------------------	--

# Annexe 2: Cadre des résultats SCS 2012–2015 par domaine d'intervention<sup>1</sup>

Les indicateurs se réfèrent aux trois régions d'intervention de la coopération suisse au Mali

## Domaine 1: Développement Rural et Economies Locales (DR-EL)

*Finalité:* une sécurité alimentaire et des revenus améliorés s'inscrivant dans une vision de développement territorial et équitable

*Indicateur de phase:*

- augmentation du PLB des 5 pôles (Bougouni, Koutiala, Youwarou, Niafunke, Tbc) et ration PLB / PIB nat
- % de dépenses moyennes budget familial consacré à l'alimentation dans les 5 pôles

(1) Effets directs du portefeuille suisse	(2) Contribution du programme suisse Liens entre (1) et (3)	(3) Objectifs de développement du Mali
<p>1.1 Les collectivités territoriales et leurs regroupements réalisent des infrastructures de désenclavement et de production dont ils assument une gestion rentable s'insérant dans une vision consensuelle et pragmatique à moyen terme</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– 25 infrastructures agro-pastorales réalisées par les CT et leurs regroupements</li> <li>– 80% des coûts d'entretien annuels des investissements effectués sur ressources propres</li> <li>– au moins un audit public par infrastructure réalisé annuellement</li> <li>– commission foncière fonctionnelle incluant des femmes et des pasteurs dans toutes les zones d'intervention</li> <li>– nombres de conventions locales de gestion pacifiques des ressources naturelles adoptées</li> <li>– au moins 20% de femmes membres dans les comités de gestions des infrastructures</li> </ul>	<p><b>Résultats intermédiaires :</b> L'approche ECOLOC permet de réaliser des infrastructures d'envergure agissant sur l'augmentation de la production et de la productivité. Les réalisations DDC créent les conditions d'une meilleure valorisation des investissements de l'Etat et des autres PTF. L'appui aux commissions foncières réduit les conflits locaux et participent à la mise en œuvre effective des réformes foncières. L'appui à l'élaboration des schémas pastoraux réduit les conflits autour des ressources naturelles.</p> <p><b>Hypothèses :</b> Les nouvelles autorités continuent de considérer la réforme foncière comme priorité. Le fond national d'appui à l'agriculture est mis en place.</p> <p><b>Risques :</b> La réduction de la vision agricole à l'opposition entre les méga investissements agro-industriels et l'agriculture de subsistance au détriment du potentiel des petites et moyennes entreprises agricoles.</p>	<p>A.1 Améliorer les infrastructures rurales, les capacités commerciales pour faciliter l'accès aux marchés, et l'aménagement de l'espace rural et urbain</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– 2011–2015 : 27'000 ha aménagés de bas fonds et PIV ; 1000 km de pistes, 1000 ha périmètre maraîcher, 362 magasins construits équipés</li> <li>– 100 % des superficies aménagées annuellement emblavées</li> <li>– 15 Abattoirs 10 marchés à bétail, 8 unités laitières, 59 centres de collecte du lait 5000 KM de pistes à bétail et 100 000 Km de pares feux</li> <li>– 703 commissions foncières inclusives mises en place et fonctionnelles</li> </ul>
<p>1.2 Les Entreprises Agricoles et Artisanales augmentent leur production, améliorent leurs revenus et reçoivent de leurs faitières des services utiles</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– superficies moyennes et productivité augmentées des Entreprises Agricoles</li> <li>2012: LB</li> <li>2015: 15% d'augmentation moyenne de la production des entreprises agricoles</li> <li>– réinvestissement augmenté par entreprise agricole et artisanale membres d'une OSP LB : 2012</li> <li>– services de santé mobile et de production animale promus dans les zones pastorales</li> </ul>	<p><b>Résultats intermédiaires:</b> La modernisation des services prenant en compte les technologies comme le téléphone portable, permet d'améliorer la qualité des prestations et de réduire les coûts de transactions</p> <p><b>Hypothèses:</b> Le secteur agropastoral est considéré parmi les catégories socio professionnelles et des outils de mesures fiables de la production et des revenus sont vulgarisés</p> <p><b>Risques:</b> Le climat des affaires ne s'améliore pas pour favoriser l'essor agricole (crédit inadapté, surfacturation des coûts de transaction, opacité dans l'accès aux immatriculations foncières ; résistance des commerçants etc. à l'introduction de l'énergie solaire).</p>	<p>A.2 Accroître de façon durable les superficies cultivées et desservies par des systèmes fiables de maîtrise de l'eau et améliorer les revenus des producteurs par une meilleure valorisation économique des surplus de production</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– taux annuel d'accroissement de la production céréalière (30%)</li> <li>– taux moyen d'accroissement des revenus des producteurs</li> <li>LB 2011</li> <li>Maïs : 444'500 Tonnes</li> <li>Mil : 381'114 Tonnes</li> <li>sorgho: 396'465 Tonnes</li> <li>Riz : 2'268'054 Tonnes</li> <li>Viande : 233'141 Tonnes</li> <li>Pêche /aquaculture : 3'826 Tonnes</li> <li>LB 2015</li> <li>Maïs : 989'188 Tonnes</li> <li>Mil: 538'894 Tonnes</li> <li>Sorgho: 804'148 Tonnes</li> <li>Riz: 2'436'316 Tonnes</li> <li>Viande: 267'534 Tonnes</li> <li>Pêche /aquaculture : 13'322 Tonnes</li> <li>Stock de sécurité passe de 70'000 Tonnes à 100'000 Tonnes</li> </ul>

<sup>1</sup> Les principaux documents de référence permettant le suivi des objectifs de développement du Mali (3ème colonne) au niveau national sont : le CSCR 2012–2017 ; le PNIPSA 2011–2015 pour le domaine DR-EL ; le PISE III et le PRODEFPE 2011–2020 pour l'éducation et la formation professionnelle respectivement; le PNACT 2010–2014 pour le domaine GPL.

<p>1.3. Les groupes vulnérables accèdent de manière équitable aux espaces agro-pastoraux aménagés, les exploitent et augmentent leurs revenus</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– au moins 20% des 5'000 ha de superficie aménagée attribué aux femmes</li> <li>– accès des femmes aux moyens de productions négociés pacifiquement avec les autorités traditionnelles</li> </ul>	<p><b>Résultats intermédiaires:</b> L'inclusion des femmes dans la gestion des ressources naturelles établit des standards pour leur sécurisation juridique contribuant à l'évolution du droit malien de la personne et des biens</p> <p><b>Hypothèses:</b> La révision constitutionnelle en cours permet de lever l'obstacle juridique à la fixation de quotas d'accès aux terres aménagées pour les femmes; grâce aux investissements réalisés l'exode des jeunes diminue et une main d'œuvre émerge.</p> <p><b>Risque:</b> La corruption et le poids de la société ne permettent pas aux réformes d'atteindre les résultats.</p>	<p>A.3 Promouvoir les activités génératrices de revenus au profit des groupes cibles tels que les femmes et Assurer une meilleure valorisation économique des surplus de production afin d'accroître les revenus des acteurs des différentes filières</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– 10% des superficies aménagées attribuées aux femmes</li> <li>– appui aux organisations féminines impliquées dans le processus de transformation, de commercialisation</li> <li>– facilités accordées aux femmes dans l'obtention d'intrants</li> </ul>
<p>1.4. Le secteur privé investit dans le développement des filières porteuses et fournit des prestations professionnelles pour la gestion des équipements marchands</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– au moins 70% des équipements marchands créés gérés par les privés</li> <li>– au moins 10 projets privés réalisés autour des investissements agro-pastoraux public</li> </ul>	<p><b>Résultats intermédiaires:</b> Les initiatives de renforcement des prestataires privés ruraux contribuent à la reconnaissance de nouveau corps de métiers. La promotion du secteur privé autour des filières crée un noyau d'investisseurs locaux y inclus les ressortissants expatriés de zones concernées ; ceci prépare une restructuration des organisations faitières privées.</p> <p><b>Hypothèses:</b> Le secteur privé manifeste une volonté de démocratisation interne et d'investissement dans les créneaux porteurs du DR-EL. Les jeunes diplômés s'engagent dans les gisements d'emplois locaux.</p> <p><b>Risques:</b> La culture de gestion clanique empêche la professionnalisation des investissements. La corruption impacte négativement sur les marges bénéficiaires.</p>	<p>A.4 Meilleur environnement pour le secteur privé</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– mise en place de 6 centres privés de prestation de services intégrés</li> <li>– Mise en place des petites industries privées de transformation</li> <li>– FNAA: guichets de 10 milliards FCFA</li> </ul>

#### (4) Lignes d'intervention

##### Orientations stratégiques

- Promouvoir la mise en œuvre du développement économique territorial, en prenant en compte les relations entre zones rurales et villes secondaires, et les aspects transfrontaliers et régionaux
- Promouvoir la réalisation d'infrastructures de désenclavement, de production et d'équipements marchands en soutien aux filières porteuses; pour les équipements marchands assurer une gestion déléguée rentable
- Contribuer à l'intensification et diversification agropastorales au sein des filières porteuses et assurer un accès équitable aux facteurs de production
- Promouvoir des services d'appui conseil efficaces en faveur des petites et moyennes Entreprises Agricoles et Artisanales et leur faciliter l'accès aux institutions financières décentralisées
- Faciliter la mise en réseau des organisations de producteurs, entre elles et avec le secteur privé, en vue de la création de plus value et de l'accès au marché
- Soutenir le dialogue politique en matière foncière et en matière de financement des Entreprises Agricoles notamment pour les femmes

##### Dimension de l'intégration régionale

- Assurer une prise en compte de leçons apprises et des défis structurels (crédits, systèmes sanitaires, barrières douanières, sécurisation foncière,...) pour la promotion de l'Entreprise Agricole dans l'agenda des Organisations Régionales et leurs plateformes
- Appuyer la capacitation des collectivités territoriales dans la promotion du pastoralisme dans l'agenda des politiques de la CEDEAO/UEMOA
- Promouvoir l'accès direct des collectivités territoriales aux mécanismes de financement des agences de développement (BM, AFD, BAD,...) et aux marchés financiers
- Informer et sensibiliser les organisations faitières du secteur agricole et les institutions nationales responsables sur la politique agricole de la CEDEAO
- Promouvoir le développement économique locale autour des espaces transfrontaliers (Sikasso – Bobo – Korhogo ; Mopti – Ouahigouya ; Niafunke – Lere-Frontière Mauritanie)

##### Dimension du changement climatique

- Identifier les vulnérabilités dans les programmes et promouvoir des mesures pour la préservation et l'adaptation aux changements climatiques y inclure les énergies renouvelables comme le solaire (pompes, irrigation...)

##### Dimension de Migration & Développement

- Identifier les ressortissants des zones ciblées ayant migré et accroître leur mobilisation dans la mise en œuvre des stratégies et programmes DR-EL

#### (5) Ressources, partenariats (programme suisse)

- L'investissement de la DDC est estimé à 41 Mio. CHF. Environ 70 Mio. US \$ de cofinancement sont attendus de la Banque Mondiale sur le programme des villes secondaires du Mali 2011–2014. A travers les contrats – plan au sein des différents regroupements de CT des forts cofinancements sont prévu eg. 5 Mio. Euros de cofinancement attendus de la RRA, de l'AFD et de l'UE via Groupe Développement sur le programme de remise en eau des lacs Tanda et Kabara pour 2012–2014).
- Les partenariats stratégiques sont au niveau de l'Etat la Commission Nationale du Foncier, la Direction Nationale du Génie Rural, Direction National du Budget ; au niveau des collectivités territoriales les AR de Sikasso, Mopti, Tombouctou et les inter-collectivités dans les cercles de Koutiala, Bougouni, Youwarou, Niafunke, Tombouctou etc. et au niveau des PTF la: Banque Mondiale, CRRA, Région Rhône Alpes (RRA), Agence Française de Développement (AFD) et la Commission Européenne

## Domaine 2: Education et Formation Professionnelle

*Finalité:* Une éducation de base de qualité adaptée aux contextes et une formation professionnelle répondant aux opportunités économiques locales

*Indicateurs de phase:*

- 80% de taux d'achèvement du 1er cycle pour filles et garçons dans les zones d'intervention
- formation professionnelle axée sur l'emploi généralisée avec taux d'insertion de 80% des formées dans les zones d'intervention

(1) Effets directs du portefeuille suisse	(2) Contribution du programme suisse Liens entre (1) et (3)	(3) Objectifs de développement du Mali
<p><b>Education de base &amp; non formelle</b></p> <p>2.1 Les collectivités territoriales, les services techniques déconcentrés, les comités de gestion scolaire et les opérateurs de l'éducation s'investissent davantage dans des services éducatifs adaptés aux besoins locaux</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– au moins 60% des écoles ciblées dotées en malle pédagogique</li> <li>– au moins 25% des enfants nomades avec accès au 1er cycle des écoles mobiles : 2012 : 15'000 enfants dont 5% de garçons 2015 : 75'000 enfants dont 30% de garçons</li> <li>– au moins 20 écoles coraniques accompagnées</li> </ul>	<p><b>Résultats intermédiaires:</b> La planification et la gestion de l'éducation par les collectivités territoriales en relation avec les familles et les services de l'éducation ont accéléré le transfert des ressources dans le secteur et l'application des compétences décentralisées. Les élus avec l'appui des services techniques déconcentrés ont inséré des modules spécifiques adaptés au contexte local et cette pratique est généralisée. Le Ministère en charge de l'éducation a diffusé dans le pays les malles pédagogiques et les nouveaux curricula implémentés / mis en œuvre. Le Ministère en charge de l'éducation a élaboré et mis en œuvre le nouveau curriculum des écoles coraniques.</p> <p><b>Hypothèses:</b> Les services centraux du ministère de l'éducation poursuivent l'application de la gestion de l'éducation en mode décentralisé. Le Ministère en charge de l'éducation de base prend les mesures de renforcement de compétences supplémentaires dans le but d'améliorer la qualité de l'encadrement pédagogique.</p> <p><b>Risques:</b> La sortie de bailleurs importants du secteur. Perturbation des années scolaires (grève des enseignants et des étudiants).</p>	<p>2.A Augmenter le taux de scolarisation de manière à réduire les disparités entre les régions et entre les villes et les campagnes d'une part et entre les sexes d'autre part</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– taux d'achèvement de 80% au premier cycle de l'enseignement fondamental</li> <li>– pourcentage d'écoles couvertes par un comité de gestion scolaire fonctionnel</li> <li>– % de collectivités territoriales qui élaborent et mettent en œuvre leurs plans de développement incluant la carte éducative</li> <li>– installation de 200 écoles mobiles</li> </ul>
<p>2.2 Les enfants en fin de la troisième année fondamentale savent lire, écrire et compter ; les filles inscrites au second cycle poursuivent leurs études au delà de la 9ème année fondamentale</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– au moins 75% des enfants en fin de 3ème année passe avec succès le test de la lecture, écriture et du calcul 2012 : 100'000 2015 : 300'000</li> <li>– au moins 40% des filles en 9ème orientées vers les études secondaires (générale ou professionnelle) 2012 : 100 2015 : 15'000</li> </ul>	<p><b>Résultats intermédiaires:</b> Les élus avec l'appui des services techniques déconcentrés et des prestataires privés de service ont mis en place la stratégie de lecture, écriture et calcul. Le ministère en charge de l'éducation et ses partenaires ont validé la stratégie de la lecture, écriture et calcul.</p> <p><b>Hypothèses:</b> Les services centraux du ministère de l'éducation poursuivent l'application de la gestion de l'éducation en mode décentralisé. Le Ministère en charge de l'éducation de base prend les mesures de renforcement des compétences supplémentaires dans le but d'améliorer la qualité de l'encadrement pédagogique.</p> <p><b>Risques:</b> La sortie de bailleurs importants du secteur. Perturbation des années scolaires (grève des enseignants et étudiants).</p>	<p>2.B Améliorer la qualité de l'enseignement fondamental</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– taux d'achèvement de 53 % au second cycle de l'enseignement fondamental</li> <li>– au moins 60% des élèves ont acquis les compétences exigibles en lecture et en mathématiques après 6 ans de scolarisation</li> <li>– le taux d'accès en 10ème passe de 16.1% à 17.8% ;</li> <li>– 50% des titulaires du DEF ont accès à la formation technique et professionnelle</li> </ul>
<p>2.3 Les jeunes ruraux (entre 9 et 15 ans) non-scolarisés alphabétisés et formés intègrent le système éducatif formel ou s'épanouissent dans l'économie locale</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– au moins 80% des enfants &lt; 14 ans réintégré dans le système éducatif formel 2012 : 500 2015 : 3'000</li> <li>– au moins 70% des jeunes &gt;14 ans, un an après la fin du cours, occupés dans des activités en lien avec leur formation ou orientés vers une formation professionnelle 2012 : 50 2015 : 1'500</li> </ul>	<p><b>Résultats intermédiaires:</b> Un système de financement durable de l'éducation non formelle est identifié et mis en place. L'appui à la mise en œuvre du programme vigoureux d'alphabétisation et de promotion des langues nationales.</p> <p><b>Hypothèses:</b> Les services centraux du ministère de l'éducation poursuivent l'application de la gestion de l'éducation en mode décentralisée. Le système de communication entre le niveau central et déconcentré est fonctionnel.</p> <p><b>Risques:</b> La sortie de bailleurs importants du secteur.</p>	<p>2.C Permettre, à au moins 50% de jeunes déscolarisés et non scolarisés, âgés de 9 à 15 ans, d'accéder à un apprentissage.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– taux d'alphabétisation désagrégé par genre</li> <li>– 9.8% des enfants non scolarisés ont accès à un CED</li> </ul>

<b>Formation professionnelle</b>		
<p>2.4 Les collectivités territoriales, les entreprises et les organisations professionnelles mobilisent davantage de ressources en faveur d'une formation professionnelle axée sur le marché du travail</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– budget annuel de la formation professionnelle des Assemblées régionales augmenté de 5% 2012 : 197 millions FCFA 2015 : 206 millions FCFA</li> <li>– budget annuel pour formation professionnelle de la Chambre de Commerce et d'Industrie du Mali 2012 : 82 millions FCFA 2015 : 86 millions FCFA</li> <li>– débat informé sur l'allocation des ressources nationales pour la formation professionnelle anticipe sur les conflits d'intérêt corporatiste</li> </ul>	<p><b>Résultats intermédiaires:</b> Un fonds régional destiné à la formation professionnelle axée sur l'emploi est mis en place et sert de référence nationale</p> <p><b>Hypothèses:</b> Les organisations faitières du secteur privé sont prêtes à allouer des ressources additionnelles pour la formation professionnelle</p> <p><b>Risques:</b> La répartition/réallocation des taxes professionnelles et d'apprentissage fait l'objet d'un blocage au niveau central</p>	<p>2.D Améliorer le niveau de qualification et de compétence des actifs des secteurs formel et informel de l'économie nationale et insérer dans la vie productive des personnes non scolarisées, déscolarisées de 16 ans et plus et d'adultes analphabètes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– 10'000 actifs formés</li> <li>– 5'000 jeunes déscolarisés, non scolarisés et analphabètes ayant obtenu un emploi</li> </ul>
<p>2.5. Au moins 10'000 jeunes (H/F - migrants) et adultes formés augmentent leurs revenus ou leur productivité</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– 80% des sans emploi formés insérés, un an après, dans la production de biens et de services</li> <li>– 5'000 jeunes sans emploi avant formation dont 2'000 filles</li> <li>– 80% de progression entre le début de la formation et un an après la fin de la formation (au moins 30% de femmes concernés)</li> <li>– Formation dans les zones d'insécurité permettant l'insertion économique et contribuant à la stabilité</li> </ul>	<p><b>Résultats intermédiaires:</b> Un système de formation axée sur l'insertion des personnes formées est mis en place et est fonctionnel.</p> <p><b>Hypothèses:</b> Le Programme Décennal de Développement de la Formation professionnelle pour l'Emploi (PRODEFPE) est adopté par le gouvernement en Conseil de ministres; L'Assemblée régionale, les centres de formations professionnelles et les acteurs économiques régionaux assument la mise en œuvre de la politique de formation emploi</p> <p><b>Risques:</b> La mise en œuvre du PRODEFPE n'est pas assurée faute de financement, les partenaires techniques et financiers n'ayant pas adhéré à la stratégie et les ressources du Gouvernement assurent à peine le fonctionnement de l'Unité de gestion; Le secteur privé n'est pas engagé dans le financement de la formation professionnelle ainsi que dans l'insertion des formés; Les offres des centres de formations ne sont pas de qualité et ne permettent pas des emplois durables.</p>	<p>2. E. Permettre, aux jeunes déscolarisés et non scolarisés, âgés de plus de 16 ans, aux adultes formés d'améliorer leur revenus et de participer à la croissance économique locale :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– 80% des 5000 jeunes sans emplois sont insérés ;</li> <li>– 5'000 adultes formés augmentent leurs revenus de 20% en moyenne ;</li> <li>– La proportion de femmes insérées par an atteint 30% des personnes touchées par le programme en 2015.</li> </ul>
<p>2.6. Les opérateurs privés et publics de la formation professionnelle offrent des programmes adaptés aux opportunités du marché</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– 100% des formations réalisées basées sur une analyse des besoins du marché du travail</li> <li>– 90% des formés insérés conservent leur emploi, un an après</li> <li>– 100% des programmes de formation sont évalués conforme par le Ministère chargé des programmes et équivalences pédagogiques.</li> </ul>	<p><b>Résultats intermédiaires:</b> Les programmes de formation se basent systématiquement sur des études de marché du travail local</p> <p><b>Hypothèses:</b> Le statut des opérateurs publics de formation évolue vers une autonomie de gestion leur permettant de diversifier leurs prestations</p> <p><b>Risques:</b> Les directions nationales de la formation professionnelle et de l'emploi freinent la décentralisation du secteur et bloquent les initiatives des opérateurs de formation</p>	<p>2. F Les délais entre la soumission d'un projet de formation et l'accord de financement n'excèdent pas un mois, afin de coller à l'actualité des besoins du travail sur le marché</p> <p>La réalisation de toute formation professionnelle et désormais subordonnée à un besoin d'emploi :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– 10'000 personnes sont formées et soutenues pour l'emploi</li> <li>– 95% des opérations de formation réalisées concernent les secteurs prioritaires des 03 régions</li> </ul>

#### (4) Lignes d'intervention

##### Orientations stratégiques

Education de base et non formelle:

- Mise en œuvre d'une gestion décentralisée et de qualité de l'éducation
- Promouvoir des contenus éducatifs et des méthodes pédagogiques améliorant les compétences de vie courante
- Promouvoir et institutionnaliser des alternatives éducatives novatrices assurant l'accès des non scolarisés et déscolarisés précoces à l'éducation (<15ans)
- Soutenir les stratégies d'accès à l'éducation des filles et leur maintien au delà du 1er cycle
- Renforcer les capacités des acteurs du DR-EL & GPL par le moyen de l'alphabétisation et de cursus axés sur les besoins
- Promouvoir des mécanismes de concertation pour influencer les orientations politiques en matière de qualité de l'enseignement, d'innovations éducatives et de transfert de ressources

Formation Professionnelle axée sur l'emploi :

- Promouvoir des offres de formation professionnelle répondant aux besoins du développement économique local
- Promouvoir la systématisation de l'analyse du marché, la sélection des personnes à former, des curricula appropriés incluant l'alphabétisation et l'appui post formation dans les offres de formation professionnelle
- Promouvoir des systèmes de financement basés sur les résultats en termes d'emploi et d'insertion économique
- Inciter le secteur privé à être partie prenante du financement adapté et de l'orientation de la formation professionnelle
- Promouvoir la concertation entre acteurs publics et privés autour de la formation professionnelle axée sur le marché de travail en vue d'influencer les politiques publiques

##### Dimension de l'intégration régionale

- Valorisation des expériences innovantes auprès d'institutions multilatérales et sous-régionales

##### Dimension de Migration & Développement

- Promouvoir l'inclusion des migrants de retour dans les zones d'interventions à travers la formation professionnelle

## (5) Ressources, partenariats (programme suisse)

- L'investissement de la DDC est estimé 27 Mio CHF.
- Pour l'éducation les partenaires stratégiques sont au sein de l'Etat le Ministère en charge de l'éducation de base y incl. la Direction national de l'éducation de base, la direction nationale de l'éducation non formelle et des langues nationales, le centre national de ressources de l'éducation non formelle, les STD, au sein des CT les cercles des régions de Sikasso, Mopti et Tombouctou, au des PTF la coopération allemande et l'UNICEF.
- Pour la formation professionnelle, les partenaires stratégiques sont au sein de l'Etat, le Ministère de l'Emploi et de la formation Professionnelle, au sein des Collectivités territoriales, les Assemblées régionales de Sikasso, Mopti et Tombouctou, au sein du secteur privé le Conseil national du patronat, les Chambres régionales des métiers, de l'industrie et de commerce et au sein des PTF l'AFD, la BAD et USAID.

### Domaine 3: Gestion Publique Locale

*Finalité:* Des institutions locales capables d'impulser un développement inclusif et de fournir des services de qualité, en lien avec une société civile organisée et citoyenne

*Indicateur de phase:*

- au moins 3 contrats plans élaborés et mis en œuvre entre l'Etat et les Collectivités Territoriales dans les 5 pôles dans les zones d'interventions (Kou-tiala, Bougouni, Youwarou, Niafunke, Tombouctou)

(1) Effets directs du portefeuille suisse	(2) Contribution du programme suisse Liens entre (1) et (3)	(3) Effets directs de développement du Mali
<p><b>Effets directs et indicateurs</b></p> <p>3.1 Les collectivités territoriales en concertation avec les services techniques déconcentrés, les associations d'usagers, la société civile, les autorités traditionnelles et l'Etat définissent une vision consensuelle et pragmatique du DR-EL et s'engagent dans sa réalisation à moyen terme</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– une stratégie ECOLOC et un programme quinquennal élaborés et mis en œuvre dans au moins 4 nouveaux pôles de développement économique</li> <li>2012 : 01 (37 CT)</li> <li>2015 : 05 (115 CT)</li> <li>– les programmes quinquennaux élaborés en tenant compte de l'utilisation pacifique de l'espace</li> </ul>	<p><b>Résultats intermédiaires:</b> Ces programmes de développement économique territorial contribuent à la mise en œuvre de la stratégie nationale de promotion de ville du Mali. L'outil ABS-D mis en place permet de généraliser les mécanismes de transfert des ressources publiques vers les acteurs décentralisés et de promouvoir la coordination et l'alignement des intervenants dans le développement local.</p> <p><b>Hypothèses:</b> La légitimité et la crédibilité de la Région comme interphase entre l'Etat et les collectivités territoriales se renforcent dans les politiques publiques. La région est capable d'animer le développement local et mettre en cohérence les actions des communes, des cercles et des intercommunalités.</p> <p><b>Risques:</b> Les résistances des services centraux de l'Etat en matière de transfert effectif des ressources et des compétences. Les mesures incitatives ne sont pas suffisantes pour assurer la permanence de professionnels motivés et compétents dans des zones rurales.</p>	<p><b>Objectifs et indicateurs</b></p> <p>C.1 Les régions contribuent au développement économique territorial (PNACT 3, 2010–2014)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– évolution du montant des contrats-programmes Etat – Région</li> </ul>
<p>3.2 Les collectivités territoriales, les entreprises agricoles et artisanales avec l'appui des services techniques déconcentrés et des opérateurs privés investissent les ressources mobilisées dans le DR-EL</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– augmentation du recouvrement des taxes locales dans les 130 CT ciblées</li> <li>2012 : 50% de recouvrement</li> <li>2015 : 70% de recouvrement</li> <li>– augmentation du nombre de projets économiques cofinancés à partir des ressources des CT</li> <li>2012 : 120 projets</li> <li>2015 : 360 projets dont 120 opérés par les femmes</li> <li>– restitutions annuelles des comptes administratifs des CT</li> </ul>	<p><b>Résultats intermédiaires :</b> La gestion déléguée des marchés améliorent le recouvrement des taxes locales dans les collectivités territoriales ; L'augmentation des ressources locales contribue à faciliter la constitution des quotes-parts des collectivités territoriales dans le financement des projets de l'Etat et des autres donateurs. La généralisation des audits publics prépare son institutionnalisation au plan national dans le cadre du PNACT 3.</p> <p><b>Hypothèses :</b> La volonté de l'Etat de rétrocéder aux collectivités territoriales des nouveaux impôts et taxes se maintient (ex. : taxes foncières, TVA, royalties dans le secteur minier). Les nouvelles autorités renforcent encore la lutte contre la corruption et l'impunité.</p> <p><b>Risques :</b> Non émergence d'élus locaux avec leadership capable i) d'exiger la gestion efficiente et efficace des ressources locales et ii) de mener un dialogue politique avec l'Etat sur la déconcentration/décentralisation de l'exécution du budget national. Des dérapages et conflits liés à un non respect d'une déontologie dans la pratique des audits publics. Des actes de vengeance et de répression en aval des audiences publiques apparaissent.</p>	<p>C.2 Les ressources financières des collectivités territoriales augmentent et deviennent plus prévisibles (PNACT 3, 2010–2014)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– évolution des ressources internes des collectivités territoriales</li> </ul>

3.3 Les organisations de la société civile y inclus les autorités traditionnelles exercent un contrôle citoyen sur la gestion des affaires locales et la gestion des conflits

- audience publique par an organisée sur le territoire de chaque CT autour de la gestion des affaires locales traitant des sujets préoccupant les femmes en leur présence
- 2012 : 130 audiences publiques
- 2015 : 630 audiences publiques dans 130 CT
- nombre de cas de conflits liés à l'espace et aux ressources en diminution (LB: 2012 rapports préfets / gouverneurs)

**Résultats intermédiaires :** La reconnaissance de la place et du rôle des autorités traditionnelles dans la gouvernance locale prépare une relecture des textes de la décentralisation dans le sens d'une plus grande inclusion à la base. Les espaces de concertation multi-acteurs au niveau municipal et régional rendent effectifs le suivi-pilotage de la décentralisation par les autorités publiques.

**Hypothèses :** Le Gouvernement maintient sa disponibilité à associer la société civile dans l'élaboration des politiques publiques et leur mise en œuvre. Les entreprises privées prennent conscience de leur responsabilité citoyenne dans les secteurs prioritaires de la formation professionnelle, de l'économie locale et de la gestion publique locale.

**Risques:** La société civile et les organisations faitières du secteur privé malien sont récupérées politiquement et leur valeur ajoutée reste faible.

C.3 Les populations participent davantage à la gestion de leurs collectivités territoriales (PNACT 3, 2010-2014)

- % de collectivités territoriales organisant annuellement le débat public pour l'adoption de leur budget et de leur programme de développement
- % de collectivités territoriales procédant annuellement à la restitution publique de leur compte administratif
- % des réunions des CNO, CROCSAD, CLOCSAD effectivement tenue dans l'année

#### (4) Lignes d'intervention

##### Orientations stratégiques

- Promouvoir une démarche pluri acteurs à l'échelle locale pour planifier, mener à bien et contrôler les actions de développement
- Renforcer la coopération entre les collectivités et la collaboration entre celles-ci et l'Etat pour la négociation, le financement et la mise en œuvre de programmes de développement
- Appuyer la mobilisation des ressources internes des Collectivités Territoriales et les transferts financiers de l'Etat central
- Conforter la place et le rôle des autorités et des pouvoirs traditionnels dans une gestion équitable des affaires locales
- Soutenir des organisations de la société civile capables de promouvoir l'information citoyenne et de contrôler/interpeller sur la gestion des affaires publiques
- Soutenir la concertation des acteurs publics et privés aux échelles locale, régionale et nationale en vue d'adopter des mesures renforçant la gestion publique locale

##### Dimension de l'intégration régionale

- Soutenir une vision transfrontalière, de peuplement / migration / occupation spatiale dans l'approche ECOLOC
- Appuyer le dialogue des collectivités avec les institutions régionales comme la CEDEAO/UEMOA afin de faciliter le financement des grands projets d'intégration économiques

##### Dimension du changement climatique

- Appuyer la maîtrise par les collectivités territoriales des conséquences du changement climatique sur la gestion du développement économique et social

#### (5) Ressources, partenariats (programme suisse)

- **L'investissement** de la DDC est estimé à 9 Mio. CHF. A travers le fonds pour la Société Civile ainsi que les fonds destiné aux CT à travers l'MATCL une augmentation significative aux seins des CT et des STD aura lieu.
- **Les partenaires stratégiques** sont au niveau de l'Etat, le Ministère de l'Administration Territoriale et des Collectivités Locales ; au niveau des collectivités territoriales, les Assemblées régionales de Sikasso, Mopti et Tombouctou et les inter collectivités dans les cercles de Koutiala, Bougouni, Niafounké et Youwarou ; au niveau de la société civile, le Cercle de Réflexion et d'Information pour la consolidation de la démocratie. Du côté des PTF, les partenaires stratégiques sont la Banque Mondiale et l'Union Européenne. Les associations de pouvoirs locaux (communes, cercles, régions) seront des partenaires privilégiés si leur leadership s'affirme.

## Thèmes transversaux

### Gouvernance

**Finalité:** Un espace de dialogue et de recevabilité dans la gestion des affaires et une approche de solution pacifique des conflits

**Effets directs:**

Les différentes institutions locales (collectivités territoriales, services techniques déconcentrés, représentants de l'Etat, associations d'usagers et de la société civile, les autorités traditionnelles) rendent régulièrement compte de leur gestion aux autorités compétentes et à leurs populations. L'Etat et les partenaires techniques et financiers affectent des ressources budgétaires à la déconcentration, décentralisation avec une attention particulière à la spécificité des zones d'insécurité et de grande vulnérabilité

**Orientations stratégiques:**

- Développer les capacités d'orientation, de suivi et d'évaluation des investissements
- Systématiser les pratiques de restitution et d'interpellation publique, suivi d'effet
- Systématiser l'approche gestion sensible aux conflits dans les programmes et mettre en œuvre des programmes avec des dispositifs adaptés aux contextes d'insécurité et de grande fragilité
- Influencer les prises de décision de l'Etat et des partenaires techniques et financiers en matière de transfert de ressources financières et de programmes respectant la maîtrise d'ouvrage local

### Genre

**Finalité:** Une meilleure représentation et un accès équitable aux diverses ressources pour les femmes reposant sur les enjeux du développement local

**Effets directs:**

Les collectivités territoriales, les services techniques déconcentrés, les représentants de l'Etat, les associations d'usagers, la société civile, les autorités traditionnelles prennent des mesures de discrimination positive en faveur de la représentation des femmes au sein des différentes instances de prise de décision

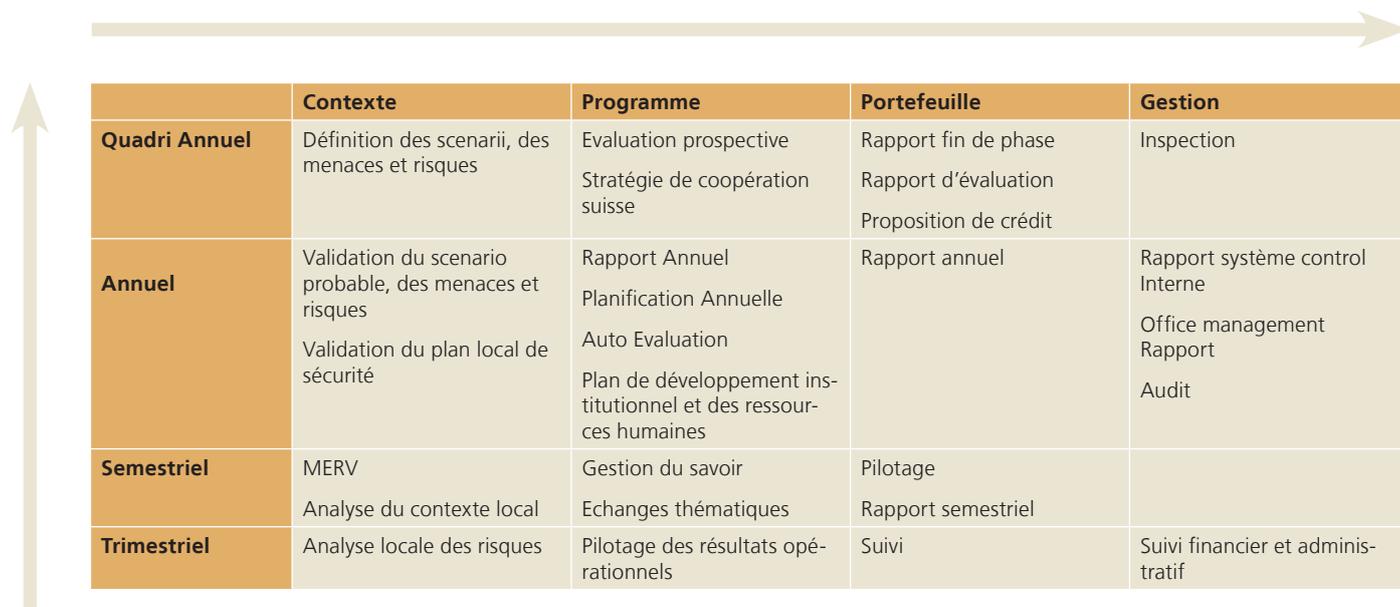
Les femmes améliorent leurs capacités professionnelles et d'interpellation permettant une meilleure participation et un meilleur accès aux moyens de production.

**Orientations stratégiques :**

- Systématiser l'analyse différenciée (hommes – femmes – jeunes) des contextes et la prise en compte des diverses discriminations et des potentialités
- Assurer dans l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi des programmes, la prise en compte des exclusions et la mise en place de mesures favorisant l'émergence d'opportunités pour les femmes
- Promouvoir des institutions et des règles de gestion favorisant l'inclusion dans la représentation et l'accès aux ressources
- Promouvoir un noyau de jeunes femmes cadres professionnelles en matière DR-EL / E et FP / GPL dans les programmes DDC
- Alimenter le débat national sur l'accès des femmes au foncier à partir des résultats et acquis des programmes DDC

## Annexe 3: Système de monitoring

Le tableau résume le système de monitoring de la SCS au 2012–2015 sur le cadre des résultats. Il s'agit d'un processus cyclique permettant de prendre des mesures correctives au besoin.



	Contexte	Programme	Portfeuille	Gestion
Quadri Annuel	Définition des scénarii, des menaces et risques	Evaluation prospective Stratégie de coopération suisse	Rapport fin de phase Rapport d'évaluation Proposition de crédit	Inspection
Annuel	Validation du scenario probable, des menaces et risques Validation du plan local de sécurité	Rapport Annuel Planification Annuelle Auto Evaluation Plan de développement institutionnel et des ressources humaines	Rapport annuel	Rapport système control Interne Office management Rapport Audit
Semestriel	MERV Analyse du contexte local	Gestion du savoir Echanges thématiques	Pilotage Rapport semestriel	
Trimestriel	Analyse locale des risques	Pilotage des résultats opérationnels	Suivi	Suivi financier et administratif

# Annexe 4: Le programme de politique de paix de la Suisse au Mali – Division Politique IV

Il existe une complémentarité entre le travail de la DDC et de la Division Politique IV (DPIV), car leurs domaines d'action respectifs ont un effet sur leur travail réciproque (pas de développement sans sécurité et inversement). Sur la base de la complémentarité des activités (surtout dans le domaine de la gouvernance) et des niveaux d'intervention, le partage d'informations et d'analyse du contexte politique et sécuritaire sera poursuivi et renforcé.

**Objectif du programme :** La Division Politique IV s'engage en Afrique de l'Ouest et centrale afin de participer aux efforts pour stabiliser cette région en proie à des conflits récurrents de plus ou moins haute intensité, et qui ont de fortes répercussions sous-régionales. Cet engagement, qui vise également à défendre les intérêts de la Suisse, dans une perspective de complémentarité et synergie avec celui de la coopération humanitaire et au développement, est défini par une stratégie régionale dont la première phase est en cours (2009-12) et qui se concentre sur trois pays prioritaires: le Mali, le Niger et le Tchad.

L'objectif est de soutenir des processus de paix par la mise à disposition d'expertise et le financement de projets de partenaires locaux (autorités ou société civile). Il s'agit aussi de développer et de mettre en réseau des capacités africaines propres, en particulier francophones, pour la gestion des conflits et la consolidation de la paix, en se basant sur le savoir-faire disponible dans la région.

**Au Mali:** la DPIV soutient différentes initiatives visant à promouvoir la création ou le développement d'espaces de dialogue politique sur les questions paix et sécurité. C'est dans cette perspective qu'elle travaille avec le Réseau de plaidoyer pour la Paix au nord Mali : ce réseau, issu de la société civile et regroupant des membres des communautés du Nord, travaille à sensibiliser et mobiliser les communautés

et leurs leaders sur les questions paix et sécurité, et à relayer leurs messages au niveau du gouvernement central. Le réseau abordera, dans une 2ème phase, des thèmes de développement économique et social avec des recommandations aux partenaires de développement y compris la DDC.

Dans le même esprit, la Suisse collabore avec les initiateurs du Forum de dialogue intercommunautaire de Mopti, une plateforme qui vise à promouvoir le dialogue entre les communautés, les régions et les autorités nationales.

Elle apporte également un soutien financier au Programme de Gouvernance Partagée de la Sécurité et la Paix au Mali (PGPSP), un programme national mis sur pied par le Gouvernement malien dans le cadre de sa lutte contre l'instabilité et de ses efforts en faveur de la consolidation de la paix.

Elle apporte enfin un appui ciblé au volet « communication » du Programme spécial de la Présidence de la République pour la paix et la sécurité au Nord (PSPSDN), afin d'encourager les autorités à une intensification du dialogue avec les communautés récipiendaires et de l'implication de ces dernières dans les solutions préconisées.

**Sur le plan régional:** la DPIV soutient le développement de capacités africaines francophones dans différents domaines : traitement du passé, Islam et paix, analyse de conflits, renforcement de la composante civile des missions de paix africaines, diplomatie préventive (médiation, négociations, sortie de crise).

C'est dans ce cadre que la DPIV collabore depuis 2006 avec l'Ecole de maintien de la paix de Bamako (Mali), qui vise à développer les capacités des opérateurs de paix africains en matière de consolidation de la paix, mais également avec la CEDEAO.

# Annexe 5: Gestion des risques

Pour assumer la gestion des risques, le programme intègre l'approche Gestion Sensible aux Conflits incluant un dispositif de mise en œuvre du programme définissant 3 scénarii et des mesures d'atténuation des menaces.

## Annexe 5.1 : Analyse des menaces et atténuation des risques

Principaux menaces – risques identifiés liés à l'intervention	Probabilité d'occurrence	Impact	Mesures d'atténuations planifiées
Insécurité avec des actes terroristes conséquents et/ou une rébellion émergente accentuée par les conséquences de la crise libyenne.	moyenne à forte	Les programmes de coopération au développement ont tendance à se retirer et un vacuum s'installe	Intensifier les échanges avec la DPIV et les autres PTF afin d'anticiper les développements dans ce domaine, d'accroître les opportunités de dialogue entre acteurs et de favoriser le maintien des zones d'intervention comme « space for development ». Intensifier le dispositif de veille (analyse régulière de l'évolution de la situation, analyses conjointes DPIV-DPII-DDC, MERV) et la formation/ sensibilisation du personnel sur les questions de sécurité. Maintenir un dispositif qui permet des déplacements ponctuels et mesurés, autorisés par la direction du bureau. Utiliser l'approche scénario pour ajuster l'approche de mise en œuvre et adapter les modalités d'intervention aux circonstances. Assurer un dispositif de programme qui permet que les institutions locales privées et publiques montent en puissance.
Crise gouvernementale avec une recentralisation de la gestion des affaires publiques	faible	La légitimité du gouvernement est remise en question et le pouvoir de décision ainsi que les compétences locales réduites	Installer un dispositif de programme et de gestion directe par les mandataires dans le souci d'assurer la proximité et l'atteinte des résultats
Manque de compétences humaines au niveau local	forte	Le niveau d'exécution des programmes est faible provoquant des frustrations et une aggravation de la pauvreté	Investir et multiplier les stratégies d'émergence d'un vivier de compétences locales
Cas de corruption, risques fiduciaires et de malversations	forte	Les projets de développement ne progressent pas, les frustrations augmentent et peuvent menacer les programmes	Investir dans l'amélioration des systèmes de contrôle interne des partenaires par des audits rapprochés; promouvoir les restitutions publiques de la gestion des affaires; encourager la dénonciation et la sanction des cas de corruptions
Catastrophe naturelles comme sécheresse, inondations; crise humanitaire avec flux migratoires importants	moyenne	L'insécurité alimentaire prend de graves proportions, des pertes en vie humaines et du bétail sont enregistrés provoquant des mouvements sociaux; des migrants de retour aggravent la pression sur les ressources	Appuyer le système de 'early warning' avec des mesures préventives ainsi que des appuis humanitaires
Remise en cause des engagements des partenaires techniques et financiers sur les grands projets infrastructures (routes de désenclavement, électrification, grands barrages)	faible	La croissance, les espaces et les potentialités de développement restent limités; les emplois à hautes intensités de main d'œuvre se raréfient	Faire le lobbying pour que les projets d'infrastructures se poursuivent; sensibiliser les partenaires techniques et financiers sur la gestion de l'aide dans un contexte fragile

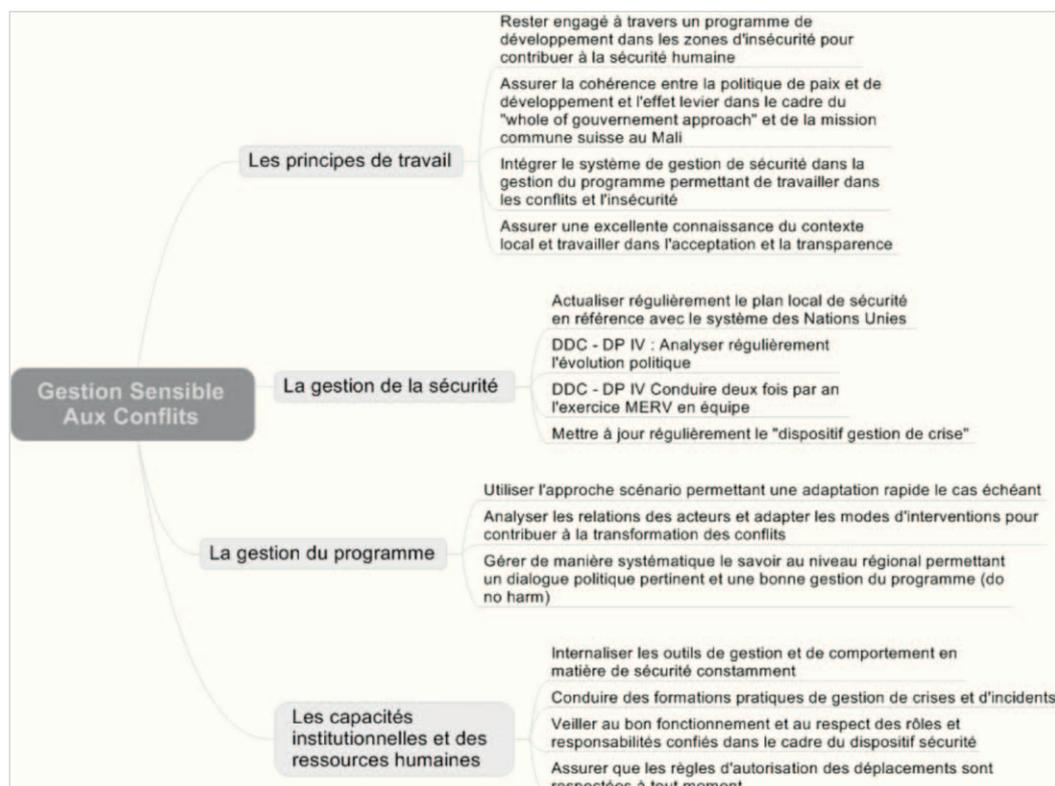
## Annexe 5.2 : Scénarii 2012–2015

<p>«vers un Mali en crise» avec un gouvernement illégitime et une insécurité généralisée</p>	<p>Scénario probable 2012–2015 «le bateau tangué mais tient le cap» avec un gouvernement légitime confronté à l'insécurité grandissante</p>	<p>«vers un Mali en marche» avec un gouvernement légitime évoluant dans un contexte de sécurité plus contenue</p>
<p><b>Situation politique</b> Les élections sont reportées; les élus perdent leur légitimité L'Etat est fragilisé avec des zones importantes sous contrôle d'AQMI Le processus de décentralisation et démocratisation est avant tout théorique; la concentration du pouvoir et son opacité se renforcent Les médias sont sous contrôle de l'Etat et les rumeurs de toute sorte persistent créant une atmosphère de suspicion</p>	<p><b>Situation politique</b> Les élections présidentielles et législatives se déroulent dans le respect de la loi électorale et des résultats Le référendum constitutionnel se réalise et crée des conditions de renforcement démocratique La gouvernance s'améliore grâce à la poursuite de la décentralisation, des transferts de compétences, d'une administration publique plus efficace et d'une société civile active; malgré ces avancées, la corruption et l'impunité demeurent un défi important Les relations avec les pays voisins demeurent bonnes sur le niveau économique mais difficile et à un niveau inégal sur le plan politique</p>	<p><b>Situation politique</b> Bon déroulement du processus électoral en 2012 Transfert effectif des ressources aux CT Meilleur recouvrement des impôts et taxes Gestion financière publique transparente (redevabilité) La corruption fait l'objet d'un affrontement plus direct</p>
<p><b>Situation économique</b> L'économie n'évolue pas, le cadre d'investissement reste peu attractif et le manque d'emploi devient une source de conflits et de migration croissante</p>	<p><b>Situation économique</b> Les conditions-cadre pour les investissements privés s'améliorent La croissance économique continue en terme absolu; en terme réel la croissance stagne dû à la croissance démographique Malgré les réformes sur le foncier urbain la spéculation foncière se poursuit; des avancées sur le statut juridique du foncier rural se font favorisant les investissements agricoles La sécurité alimentaire s'améliore grâce à la diversification et à l'intensification de l'Agriculture</p>	<p><b>Situation économique</b> Le prix des produits agricoles restent en hausse Le développement économique local et régional contribue à la production et distribution de richesses Amélioration des conditions cadre macro-économiques ainsi que pour l'investissement privé L'intégration économique régionale se poursuit Toutes les régions profitent de la croissance économique</p>
<p><b>Situation sociale</b> Des mouvements identitaires augmentent et créent des conflits communautaires La cohésion sociale diminue et le risque de conflits augmente La crise éducative s'accroît sans solution; le nombre de jeunes chômeurs avec éducation augmente</p>	<p><b>Situation sociale</b> L'accès à l'éducation, aux services de santé s'accroît mais les indicateurs sociaux ne progressent guère en raison de la croissance démographique Le sous emploi et la sous occupation demeurent des défis nationaux Les mouvements sociaux tendent à se radicaliser Le nouveau code de la famille est approuvé, contribuant à des programmes adaptés à la promotion des femmes Une diversification des médias privés contribue à contrebalancer l'audiovisuel public au service du pouvoir central</p>	<p><b>Situation sociale</b> La grande majorité des enfants maliens ont accès à l'éducation de base La qualité et la pertinence de l'éducation sont manifestes La Formation est mieux orientée vers l'emploi</p>
<p><b>Situation sécuritaire</b> L'insécurité quotidienne en ville s'accroît La rébellion au Nord reprend, le banditisme s'aggrave et les conflits intercommunautaires s'aggravent et tournent en violences interethniques Des zones importantes du pays deviennent inaccessibles sauf par voie aérienne Une présence «lourde» de forces militaires extérieures est au Mali pour combattre l'AQMI</p>	<p><b>Situation sécuritaire</b> L'insécurité augmente, liée à l'AQMI, aux risques de réémergence de la rébellion, au banditisme et aux trafics; L'insécurité urbaine et sur les routes s'accroît Les politiques de lutte contre l'insécurité et l'instabilité intègrent insuffisamment les communautés. Le nouveau gouvernement s'engage de façon plus conséquente dans la lutte contre le terrorisme et le trafic illicite en collaboration avec les pays voisins</p>	<p><b>Situation sécuritaire</b> La gouvernance sécuritaire s'améliore Plus grande implication des responsables communautaires dans la gestion sécuritaire. Les autorités traditionnelles et les opérateurs privés assument une plus grande responsabilité</p>
<p><b>Situation environnementale</b> La capacité de prévention face aux catastrophes naturelles stagne L'Accès aux matières premières devient l'objet d'une violence armée.</p>	<p><b>Situation environnementale</b> La pression sur le foncier et sur les ressources naturelles augmente avec des risques de conflits communautaires et la détérioration du capital environnemental Le gouvernement et les PTF intègrent mieux les dimensions environnementales et de CC La compétition internationale autour des ressources extractives devient une nouvelle source de conflit.</p>	<p><b>Situation environnementale</b> Manifestation des actions de sensibilisation et des mesures de préservation-conservation</p>

## Annexe 5.3 : Modalités d'intervention adaptées aux différents scénarios

«un Mali en crise»	Scenario probable 2012-2015 «le bateau tangué mais tient le cap»	«un Mali en marche»
<p>La DDC vise à préserver sa présence dans les trois régions et dans les trois domaines d'intervention. Néanmoins, elle ajuste ses approches et modalités d'intervention afin d'assurer une continuité pour soulager les populations et maintenir les conditions de retour à une normalisation. Les outils comme l'ABS-D et les contrats plans avec les collectivités territoriales ne sont pas prioritaires. Le partenariat avec le gouvernement central est circonscrit aux questions politiques et sécuritaires. L'approche projets à travers des ONG, des prestataires et des agences internationales prévaut afin de rendre des services immédiats aux populations et faire des réalisations clé en main. Ces projets restent dans les grandes lignes stratégiques du programme mais le niveau des résultats attendus de la SCS ainsi que les budgets sont revus et ajustés. Tenant compte de la situation, des actions humanitaires de plus grande envergure sont déployées pour contribuer à l'apaisement. Les interventions du domaine GPL/Gouvernance mettent l'accent sur la concertation et le dialogue inclusif entre différents groupes d'intérêt. Les moyens de la société civile sont renforcés afin de promouvoir les valeurs démocratiques et contribuer à l'apaisement du climat social. Par ce biais, les synergies avec la DP IV seront renforcées sur les questions de droits humains et de respect de la diversité.</p>	<p>La SCS 2012-2015 est construite sur ce scénario avec des priorités conduisant vers le «Mali en marche ». Elle permet une adaptation rapide à l'un ou l'autre scénario tout en maintenant les objectifs principaux de la stratégie.</p>	<p>La DDC peut mettre en œuvre sa SCS dans toutes ses dimensions. Elle généralise les programmes de développement territorial à moyen terme sur les 5 pôles de la stratégie. Le développement territorial conduit à une décentralisation plus avancée du Mali avec de nouvelles opportunités en matière de transferts de compétences et ressources. L'ABS-D devient un instrument plus courant au Mali et sert de support à l'Etat et aux PTF pour mettre en œuvre des contrats plans avec les collectivités territoriales. La promotion du secteur privé et le développement de nouvelles compétences dans le domaine du DR EL sont systématisées de même que le développement de l'approche filière sur la base des infrastructures physiques et humaines mises en place. De nouveaux programmes, transfrontaliers et d'intégration régionale, sont développés autour des 5 pôles économiques. L'appui à la société civile comme contre pouvoir s'accroît particulièrement sur les questions d'investigation en matière de délinquance financière et de lutte contre l'impunité.</p>

## Annexe 5.4 : Système de gestion sensible aux conflits



## Annexe 6: Planification des engagements

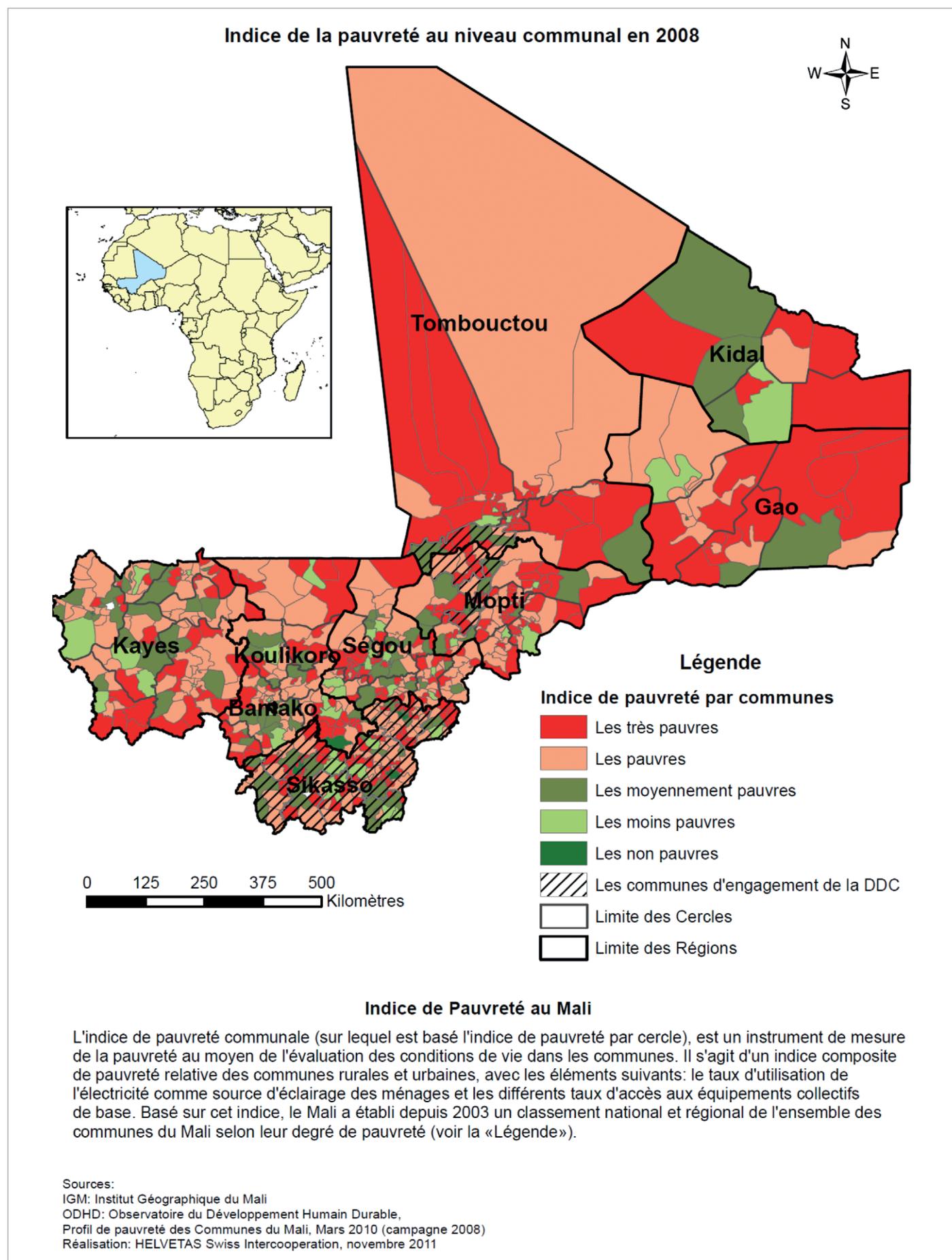
(Montant en 1'000 CHF)						%			
Année		2012	2013	2014	2015	2012	2013	2014	2015
Développement Rural et Économies Locales	En cours	9'000	6'000	5'200	4'250	45%	45%	45%	45%
	En préparation	-	3'800	5'600	7'000				
Éducation et Formation Professionnelle	En cours	5'400	6'000	4'600	5'000	27%	30%	30%	30%
	En préparation	-	500	2'600	2'500				
Gestion Publique Locale	En cours	2'850	1'300	1'000	800	14%	10%	10%	10%
	En préparation	-	900	1'400	1'700				
Autres Domaines	En cours	350	-	-	-	2%	5%	5%	5%
	En préparation	-	1'100	1'200	1'250				
Bureau de coopération suisse au Mali et micro actions	En cours	2'400	2'400	2'400	2'400	12%	10%	10%	10%
	En préparation	-	-	-	100				
<b>Total (en cours)</b>		<b>20'000</b>	<b>15'700</b>	<b>13'200</b>	<b>12'450</b>				
<b>Total (en préparation)</b>		<b>-</b>	<b>6'300</b>	<b>10'800</b>	<b>12'550</b>				
<b>Grand Total</b>		<b>20'000</b>	<b>22'000</b>	<b>24'000</b>	<b>25'000</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>

Budget Mali - DAO		<b>20'000</b>	<b>22'000</b>	<b>24'000</b>	<b>25'000</b>
-------------------	--	---------------	---------------	---------------	---------------

Aide Humanitaire		200	200	200	200
Contributions ONG		1800	1800	1800	1800
DP IV		700	700	700	700
SECO		200	200	200	200
Fonds de tiers (7M-Projets et autres)		0	0	0	0
<b>Total</b>		<b>2700</b>	<b>2700</b>	<b>2700</b>	<b>2700</b>

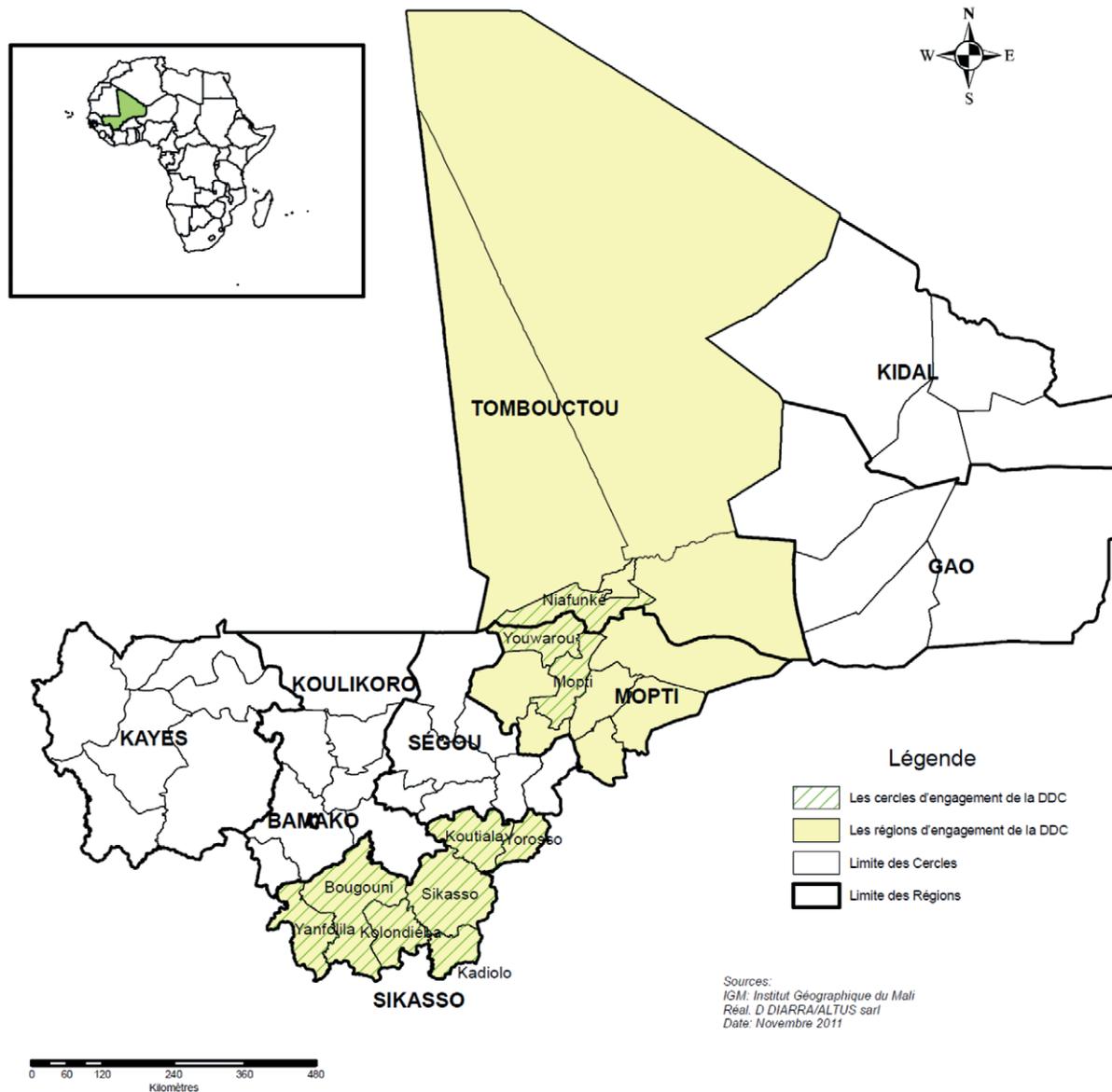
<b>Budget indicatif global</b>		<b>22'700</b>	<b>24'700</b>	<b>26'700</b>	<b>27'700</b>
--------------------------------	--	---------------	---------------	---------------	---------------

# Annexe 7: Carte du Mali – indice de pauvreté



# Annexe 8: Carte du Mali – concentration géographique

Les Régions/ Cercles Prioritaires d'Engagement de la DDC



## **Impressum**

Publication:

Département fédéral des affaires étrangères DFAE

**Direction du développement et de la coopération DDC**

3003 Berne

[www.ddc.admin.ch](http://www.ddc.admin.ch)

Mise en page:

Communication visuelle DFAE, Berne

Photos:

DDC/Philippe Rham

Commandes:

[www.ddc.admin.ch](http://www.ddc.admin.ch) (rubrique «publications»)

Contact:

Direction du développement et de la coopération DDC

Coopération Régionale

Division Afrique de l'Ouest

Tél. +41 31 322 34 75

Berne, 2011