

PARTENARIAT DANEMARK-MALI

**DOCUMENT DE PROGRAMME PAYS
2017-2022**

Sommaire

1	<u>INTRODUCTION</u>	1
2	<u>RESUME DU PROGRAMME PAYS ET CONSIDERATIONS STRATEGIQUES</u>	2
2.1	CONSIDERATIONS ET CHOIX STRATEGIQUES	2
2.2	THEORIE DU CHANGEMENT ET HYPOTHESES	5
2.3	PROGRAMME SUR L'EFFICACITE DE L'AIDE	6
2.4	CADRE DE RESULTATS AU NIVEAU DU PROGRAMME PAYS	8
2.5	RISQUES CONTEXTUELS	9
2.6	BUDGET PROVISoire GENERAL POUR LE PROGRAMME PAYS (MILLIONS DKK)	10
3	<u>PROGRAMME THEMATIQUE « COEXISTENCE PACIFIQUE »</u>	10
3.1	CONSIDERATIONS STRATEGIQUES ET JUSTIFICATION	10
3.2	THEORIE DU CHANGEMENT	12
3.3	RESUME DU PROGRAMME THEMATIQUE	13
4	<u>PROGRAMME THEMATIQUE « DECENTRALISATION »</u>	21
4.1	CONSIDERATIONS STRATEGIQUES ET JUSTIFICATION	21
4.2	THEORIE DU CHANGEMENT	22
4.3	RESUME DU PROGRAMME THEMATIQUE	23
5	<u>PROGRAMME THEMATIQUE « DEVELOPPEMENT DU SECTEUR PRIVE » (pour finalisation en 2018)</u>	30
5.1	CONSIDERATIONS STRATEGIQUES ET JUSTIFICATION	30
5.2	THEORIE DU CHANGEMENT	31
5.3	RESUME DU PROGRAMME THEMATIQUE	32
6	<u>SUIVI-EVALUATION</u>	34
7	<u>STRUCTURE DE GESTION AU NIVEAU DU PROGRAMME PAYS</u>	35

Annexes (publication séparée)

- A. Document de politique pays
- B. Partenaires – brèves descriptions
- C. Cadre de résultats au niveau des extrants
- D. Budget au niveau des extrants
- E. Matrice de gestion des risques
- F. Réponse au résumé des recommandations de l'Appréciation Préalable
- G. Termes de référence de l'assistance technique.
- H. Indicateurs et observations clés du Contexte

Disponible sur demande :

- ✓ Documentation des engagements de développement (documents d'engagement, accords et documents de programme des partenaires pour tous les engagements de développement programmés)
- ✓ AFDH / Note d'aperçu sur le genre
- ✓ Note d'Aperçu sur le changement climatique et la croissance verte
- ✓ Autres documents jugés pertinents

Abréviations

ADR	Agences de Développement Régional
BAD	Banque Africaine de Développement
AGETIER	Agence d'Exécution des Travaux d'Infrastructures et d'Equipements Ruraux
ANICT	Agence Nationale d'Investissement des Collectivités Territoriales
CDH	Centre pour le Dialogue Humanitaire
CNPM	Conseil National du Patronat du Mali
PP	Programme Pays
CPER	Contrats-Plan État-Région
CREDD	Cadre stratégique pour la Relance Économique et le Développement Durable du Mali
ED/DED	Engagement de Développement/Document d'Engagement de Développement
DER	Développement économique régional
UE	Union Européenne
EUCAP	Mission Civile de l'Union Européenne
FAMOC	Fonds d'Appui aux Moteurs du Changement
FIDA	Fonds International de Développement Agricole
FNACT	Fonds National d'Appui aux Collectivités Territoriales
GSB	Groupe de Suivi Budgétaire
IMRAP	Institut Malien de Recherche Action pour la Paix
ASL	Autorité de subvention locale
S-E	Suivi-Evaluation
MINUSMA	Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation au Mali
MATDRE	Ministère de l'Administration Territoriale, de la Décentralisation et de la Réforme de l'État
APD	Aide Publique au Développement
PACEPEP	Programme d'Appui à la Croissance Économique et Promotion de l'Emploi stimulées par le Secteur Privé
ETR	Évaluation en Temps Réel
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economiques
SCAP	Stratégie Commune d'Assistance Pays
SCD	Diagnostic-pays systématique de la Banque mondiale
ODD	Objectifs de Développement Durable
PME	Petites et moyennes entreprises
AT	Assistance technique
PT	Programme thématique
PNUD	Programme des Nations unies pour le développement
HCR	Haut-Commissariat des Nations unies pour les réfugiés
OdR	Optimisation des ressources

1 INTRODUCTION

Le document de politique pays Danemark-Mali 2016-2021 a été approuvé et lancé en janvier 2016. Il stipule que les intérêts du Danemark en matière de politique étrangère et de sécurité dans la région du Sahel passent par la lutte contre les menaces transfrontalières à la paix et à la sécurité régionale et mondiale qui contribuent à renforcer l'immigration irrégulière vers l'Europe. Le Mali étant situé au centre du Sahel, un renforcement de la stabilité, de la sécurité et de la démocratie dans ce pays aiderait à stabiliser la région et à lutter contre les menaces transfrontalières liées à l'extrémisme violent, à la radicalisation, à la traite humaine, aux différents trafics et à la criminalité transnationale.

Le document de politique pays présente la vision d'un Mali stable, jouissant d'une paix et d'un développement durables, reposant sur la gouvernance inclusive et légitime et le respect des droits de l'homme, tout en reconnaissant l'interdépendance entre la sécurité et le développement afin de garantir une résolution durable de la crise. Dans la poursuite de cette vision, la politique voit en la coexistence pacifique, le renforcement de la gouvernance démocratique et inclusive et la croissance économique inclusive et durable des objectifs stratégiques pour guider le vaste partenariat concerté entre le Danemark et le Mali au cours des prochaines années.

Le présent document de programme pays indique de manière générale comment la coopération au développement bilatérale du Danemark avec le Mali pour la période 2017-2022 contribuera à la vision et aux objectifs stratégiques définis dans le document de politique pays. Le programme pays sera mis en œuvre dans le cadre du vaste engagement de politique étrangère du Danemark au Mali et contribuera aux objectifs stratégiques décrits ci-dessus. Le dialogue politique actuel entre le Danemark, le gouvernement malien et les partenaires clés pour le développement du Mali (y compris l'UE et l'ONU), les programmes pays du Danemark au Burkina Faso et au Niger, le programme régional de stabilisation du Sahel, la coopération entre le Danemark et les organisations régionales et multilatérales, l'aide humanitaire, la coopération dans le domaine militaire et de la sécurité et les relations commerciales sont autant d'autres instruments à l'appui des objectifs poursuivis.

Le Mali a fait des progrès considérables en termes de stabilité depuis le début de la crise en 2012. On remarquera avant tout qu'un gouvernement élu démocratiquement est en place et qu'un accord de paix a été signé entre les parties en conflit. Toutefois, le Mali est toujours confronté à d'importants défis et vu les expériences en ce qui concerne la mise en œuvre de l'accord d'Alger pour la paix et les anciens accords de paix, le futur processus de transition du Mali ne se déroulera probablement pas de manière harmonieuse et linéaire. Le programme pays s'inscrit dans un contexte de fragilité politique, socio-économique et sécuritaire continue et est conçu pour apporter une solide réponse à cet égard. Sur la base des trois scénarios définis dans le document de politique pays, le programme applique un modèle souple, visant à répondre aux développements à la fois positifs et négatifs de la situation générale tout en restant axé sur les résultats.

Les objectifs politiques sont alignés sur les documents de développement et de politique clés du Mali, y compris l'accord d'Alger pour la paix, la politique de développement danoise et les plans stratégiques de l'UE pour le Mali et le Sahel. Ils sont également alignés sur les objectifs de développement durable adoptés par l'ONU pour l'après 2015. Plus particulièrement, le programme pays contribuera aux objectifs de développement durable (ODD) n° 8 (*promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous*) et n° 16 (*promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et ouvertes à tous aux fins du développement durable, assurer l'accès de tous à la justice et mettre en place, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes à tous*) à l'horizon 2030. En poursuivant ces ODD, le programme pays contribuera à *éliminer la pauvreté sous toutes ses formes* au Mali à l'horizon 2030 (ODD 1).

Les violations répétées des accords de cessez-le-feu et des droits de l'homme ainsi que l'obstruction de l'accès à l'aide humanitaire montrent l'absence d'une vision partagée pour la paix parmi les

signataires de l'accord d'Alger pour la paix conclue en mai/juin 2015, et de vastes régions du Nord sont toujours contrôlées par les groupes armés et les groupes terroristes. En outre, on observe une recrudescence de la violence et de la radicalisation au centre du pays. Par ailleurs, l'analyse réalisée en préparation de ce programme pays indique que la demande sociale devient de plus en plus forte, ce qui explique le nombre croissant de protestations dans le pays. Malgré l'engagement du Gouvernement ces trois dernières années dans le renforcement de la sécurité, de création d'emplois et de lutte contre la corruption, beaucoup reste à faire dans ces domaines.

Différentes analyses, y compris l'étude « *Drivers of Change Study* » (étude sur les moteurs du changement) (2014) financée par l'Ambassade, identifient quatre facteurs majeurs ayant un impact négatif sur le contrat social entre le peuple malien et l'État :

- Le manque d'efficacité des institutions qui sont perçues comme étant corrompues, sans volonté politique, et contribuant à un manque de redevabilité et à l'insécurité ;
- La faiblesse des capacités de toutes les institutions, gouvernementales comme non gouvernementales ;
- Les défis de taille auxquels est confronté le processus de paix et de réconciliation ;
- Le niveau insuffisant d'inclusion et de participation à la vie publique, source de marginalisation et d'apathie ainsi que de conflits locaux.

Ces dernières années, ces facteurs se sont recoupés et affectés les uns les autres, sapant ainsi les tentatives opérées pour assurer une bonne gouvernance et entraînant des tensions sociales. L'analyse préparatoire a notamment permis de conclure que la restauration du contrat social entre l'État malien et ses citoyens /est indispensable pour infléchir les tendances négatives actuelles¹.

2 RESUME DU PROGRAMME PAYS ET CONSIDERATIONS STRATEGIQUES

2.1 Considérations et choix stratégiques

Un Mali stable ne se justifie pas seulement en tant que tel, mais est également une nécessité pour lutter contre le terrorisme dans la région et remédier aux causes de l'immigration irrégulière vers l'Europe et compléter ainsi les autres efforts prévus dans le cadre de l'initiative du Sommet de Valletta. Dans cette optique, **l'une des considérations stratégiques générales** clé à la base de la conception du programme pays vise à contribuer à restaurer la stabilité au Mali en mettant beaucoup d'accent sur les autres instruments de la politique pays pour le Mali et en tenant compte des autres activités régionales soutenues par le Danemark à travers l'UE, les programmes régionaux et les programmes pays pour le Burkina Faso et le Niger. Le programme pays cherche à poursuivre cette complémentarité en appliquant une approche intégrée qui répond aux besoins de stabilisation immédiats du Mali tout en s'attaquant aux causes de la crise et aux obstacles au développement à long terme du Mali, en étroite consultation avec d'autres partenaires du développement.

Le programme pays est conçu pour appuyer la mise en œuvre du plan de développement national du Mali en mettant tout particulièrement l'accent sur les ODD auxquels le Danemark accorde la priorité dans sa stratégie pour la coopération au développement en vue de ses interventions dans les contextes fragiles. Les récents événements dans le nord ainsi que les événements actuels au centre du pays soulignent la nécessité de stabiliser les régions affectées par les conflits avant que des plans de développement plus ambitieux ne puissent être développés. Parallèlement, il convient de reconnaître que le sud du pays est relativement stable et désire participer aux vastes réformes de décentralisation prévues dans l'accord d'Alger pour la paix. Dans cette optique, une considération stratégique clé vise

¹ En mai 2016, des représentants de toutes les régions du Mali et des camps de réfugiés en Mauritanie et au Niger se sont rassemblés à Bamako lors de la 2^e Conférence nationale sur « *L'insécurité chronique et la mutation des valeurs : propositions de solutions pour une paix durable au Mali* ». Les participants ont fortement insisté sur la nécessité de créer un vaste dialogue, à tous les niveaux, afin d'établir un consensus sur ces valeurs et, au final, de déterminer le contrat social malien.

à assurer que le programme pays soit à la fois suffisamment robuste et souple dans un contexte changeant pour soutenir les besoins immédiats et à court terme des communautés affectées par les conflits de parvenir à la paix et à la réconciliation tout en répondant aux demandes d'autres communautés en termes de services publics ouverts à tous et de participation au processus de transition démocratique.

La promotion de la **coexistence pacifique** est présentée comme un objectif stratégique dans la politique pays, et le Mali doit contribuer à restaurer la cohésion sociale et à établir/rétablir une culture de règlement pacifique des conflits. La négligence perçue par les groupes ethniques du Nord, l'absence d'un accès équitable aux services publics, la corruption, l'historique des abus commis par l'armée malienne et les groupes rebelles armés, la faiblesse de la société civile et la défiance croissante vis-à-vis des autorités publiques sont autant de facteurs qui ont contribué à l'instabilité du Mali et à la rupture du contrat social entre la population et l'État. Dans le cadre de la conception du programme thématique, l'une des considérations stratégiques vise à ne pas seulement promouvoir une culture de règlement pacifique des conflits, mais à s'attaquer aussi aux obstacles à une participation efficace à la vie publique, notamment en donnant une voix aux jeunes et aux populations marginalisées.

L'appui offert à la mise en œuvre des réformes de la décentralisation contribuera à l'objectif stratégique visant à **promouvoir une bonne gouvernance et la prestation de services décentralisés**, comme défini dans la politique pays. Bien que le Mali ait restauré la démocratie en organisant des élections présidentielles et législatives, il est clair que les prochaines élections régionales en 2017 et les progrès concrets réalisés dans le cadre des réformes de décentralisation seront décisifs pour le rapprochement entre l'État et ses citoyens. Dans le cadre de la conception du programme thématique à l'appui de la décentralisation, une considération stratégique vise à ne pas seulement financer la mise en œuvre de plans de développement locaux offrant des avantages concrets, mais à soutenir aussi des moyens permettant d'améliorer les possibilités des citoyens à participer au processus de développement local et à jouer un rôle direct dans le contrôle et/ou la prise de responsabilité pour la prestation de services. Une autre considération stratégique consiste à aligner le programme sur le système et les procédures nationaux durant cette période de vulnérabilité et d'œuvrer tant à l'échelon national qu'à l'échelon régional pour la mise en place de solides mécanismes de retour d'information entre le niveau politique et le niveau de mise en œuvre.

Outre la nécessité d'assurer l'établissement de mécanismes pour une plus large inclusion des organisations de la société civile et des citoyens dans les mécanismes de consultation publique et de prise de décisions, garantir la paix et la stabilité implique la restauration de la **légitimité de l'État**, y compris sa capacité à répondre aux besoins de base d'une population à croissance rapide à travers la mise en place d'une infrastructure sociale.

À l'appui du troisième objectif stratégique de la politique pays (plus grande croissance économique inclusive et durable), un appui au secteur agricole privé via une approche basée sur les chaînes de valeur sera poursuivi tout au long de la période du programme. La promotion d'une **croissance économique durable et inclusive** figure en tête des priorités de l'agenda national, car elle constitue une condition préalable pour réduire la pauvreté et jeter les bases d'une paix et d'une stabilité durables. À moyen terme, le secteur agricole continuera de jouer un rôle clé dans la réduction de la pauvreté au Mali et présente un potentiel de croissance, renforçant ainsi les moyens de subsistance et les opportunités d'emploi, dans la mesure où les problèmes liés aux goulots d'étranglement d'ordre structurel au sein des chaînes de valeur clés et aux facteurs menaçant les possibilités de croissance pour les entreprises privées sont réglés. Plus particulièrement, le défi pour le programme pays consistera à savoir comment assurer efficacement l'inclusion du nombre croissant de jeunes dans le secteur agricole privé.

Les **jeunes** dominent la composition de la population du Mali et la majorité d'entre eux ne sont pas éduqués et sont sans emploi. Cette situation est particulièrement critique pour les jeunes femmes dont un nombre plus petit encore sont allées à l'école. Selon les statistiques, plus de 250 000 nouveaux travailleurs entrent sur le marché du travail chaque année. La plupart d'entre eux possèdent des compétences professionnelles et des expériences de la vie courante très basiques. En outre, et du fait de la nature fortement gérontocratique du système, les jeunes ont, dans une large mesure, une faible participation aux délibérations sur les questions de société, y compris dans le cadre des processus visant à restaurer et à consolider la paix et la stabilité dans le pays. Les recherches, telles que celles réalisées par Interpeace/IMRAP avec le soutien financier de Danida, prouvent que l'intégration limitée des jeunes dans la société malienne constitue une menace pour la stabilité sociale. Dans le contexte du programme pays, l'implication des jeunes n'est pas seulement critique pour leur subsistance, mais est également justifiée au regard des efforts généraux déployés pour atténuer les risques de conflit.

L'une des principales considérations dans le cadre de la conception du programme consiste à apporter une contribution pour s'attaquer au problème des jeunes sous deux angles : d'une part, les jeunes constituent un groupe marginalisé présentant une menace potentielle en termes de radicalisation religieuse, d'accroissement des taux de criminalité, de déstabilisation sociale/politique et de migration si le problème d'inclusion de ce segment de population n'est pas résolu. D'autre part, les jeunes constituent également un groupe de population pouvant jouer le rôle d'agents du changement et de la croissance économique.

Bien que le nombre actuel de Maliens **émigrant** vers l'Europe soit relativement faible, il est possible que cela change à l'avenir, notamment si la rapide croissance démographique du Mali est exacerbée par les effets du changement climatique, tels que les sécheresses et la désertification, qui risquent d'affecter gravement la production des cultures et les revenus. Une considération à la base du choix des programmes consiste à répondre aux revendications sous-jacentes et aux sources de mécontentement qui ont attisé les conflits du passé tout en soutenant les réformes nationales clés visant à promouvoir la participation et une prise de décision inclusive et en augmentant les chances de la masse grandissante des jeunes Maliens sans emploi.

Le programme est conçu pour intégrer les **principes fondamentaux des droits de l'homme** dans le programme lui-même ainsi que dans chacun de ses programmes thématiques. Considérée comme le fondement de l'autonomisation, l'application de ces principes reconnaît qu'une meilleure représentation et une plus grande inclusion sont indispensables pour renforcer les relations entre l'État et ses citoyens et pour réduire la vulnérabilité du pays face à la récurrence des conflits. Elle implique également la nécessité de mettre tout particulièrement l'accent non seulement sur les jeunes, mais aussi sur les femmes. Tout comme les jeunes, les femmes ont été plus fortement touchées par la crise, et la reconnaissance des différents rôles joués par les femmes dans la société est faible, ce qui devrait davantage être pris en compte dans les processus de consolidation de la paix et de la réconciliation.

L'Ambassade entend poursuivre les effets de **complémentarité et de synergie**⁴ avec d'autres instruments relevant de la vaste politique étrangère du Danemark, y compris d'autres activités de développement dans la région telles que celles mises en œuvre dans le cadre du programme régional de stabilisation pour le Sahel et les programmes pays pour le Burkina Faso et le Niger, de même que les travaux réalisés par les ONG danoises dans le domaine de l'aide humanitaire et du relèvement au Mali et dans les régions frontalières. Cette collaboration au travers de différents instruments présente

² Selon le diagnostic-pays systématique de la Banque mondiale, 68 % des Maliens sont âgés de moins de 24 ans.

³ Voir, par exemple, le diagnostic-pays systématique, priorités pour éradiquer la pauvreté et stimuler la prospérité partagée, Banque mondiale, 14 juin 2015, page 1.

⁴ Les effets de synergie et de complémentarité éventuels dans et entre les programmes thématiques sont décrits dans les présentations thématiques ci-après.

un intérêt tout particulier si l'on entend s'attaquer aux nombreux facteurs de déstabilisation qui requièrent une approche régionale, y compris la lutte contre les réseaux criminels, la radicalisation et l'immigration irrégulière. Dans le contexte des programmes thématiques, une considération stratégique consistera à aligner ces programmes sur le cadre de programmation conjoint de l'UE et à poursuivre et consolider des partenariats avec des partenaires du développement de même sensibilité. Si la première approche est indispensable du point de vue de l'efficacité générale de l'aide, la seconde permettra de partager les risques institutionnels et liés aux programmes et d'alléger le programme sur le plan administratif.

Comme le souligne l'analyse contextuelle ci-dessus, la situation au Mali demeure fortement instable tant d'un point de vue sécuritaire que d'un point de vue socio-politique et on ne peut pas prédire l'évolution de la situation de façon positive ou négative. Le cas échéant, cela pourrait exiger une réorientation du programme en termes de choix de partenaires et de priorités géographiques et thématiques et une intervention pour répondre, par exemple, aux besoins humanitaires émergents. Le programme cherche à renforcer la **flexibilité et la robustesse** en assurant un juste équilibre entre les partenaires publics et non-gouvernementaux. De plus, l'implication de partenariats nationaux avec des donateurs multilatéraux mettant en œuvre de larges programmes multisectoriels dans le pays contribue à garantir une certaine flexibilité dans le programme via une réorientation éventuelle des financements au sein des programmes des partenaires vers de nouveaux domaines prioritaires. Le suivi régulier des risques et des hypothèses et le contrôle de la validité de la théorie du changement du programme jetteront les bases qui permettront de fonder une telle réorientation du programme sur un dialogue entre le Mali et le Danemark.

En vue d'assurer un **programme allégé** en termes de suivi, d'évaluation et de dialogue politique, le nombre d'engagements de développement a été maintenu au strict minimum afin de répondre aux objectifs stratégiques de la coopération au développement entre le Danemark et le Mali et de collaborer avec des partenaires (comme la MINUSMA, l'ONU Femmes et le CDH) qui ont fait leurs preuves quant à leur capacité à gérer la mise en œuvre de projets, à identifier les risques de conflit et à réaliser des analyses de sensibilité aux conflits.

Une considération stratégique vise à assurer que tous les programmes thématiques soient ouverts à une **adaptation au changement climatique** et soient activement encouragés à intégrer une telle adaptation dans les exercices de planification et de budgétisation, y compris au niveau des collectivités territoriales, en vue de réduire ou d'éliminer activement les effets négatifs sur le climat ou de renforcer la résilience des groupes de population vulnérables à la pression liée à la variabilité et au changement du climat. Dans le prochain programme thématique pour le développement du secteur privé, il est envisagé que les activités incluent une mise à l'essai des pratiques d'adaptation clés, comme la diffusion d'informations sur les pratiques d'adaptation efficaces et la facilitation de leur adoption.

2.2 Théorie du changement et hypothèses

À la lumière des facteurs identifiés ayant joué un rôle moteur dans le récent conflit, d'une part, et des possibilités de changement et des priorités politiques du Danemark et du Mali, d'autre part, le programme pays proposé appuiera efficacement un changement dans le sens de la réalisation de l'accord d'Alger pour la paix et des plans de développement nationaux, contribuant ainsi à une paix durable et à une réduction de la pauvreté, reposant sur une gouvernance légitime et le respect des droits de l'homme.

Les trois programmes thématiques (PT) « Coexistence pacifique », « Décentralisation » et « Développement du secteur privé » sont réalisés par l'intermédiaire de 10 engagements de développement (ED). Les partenaires sont minutieusement choisis pour fournir l'appui et les changements souhaités, sur la base de leurs principaux mandats et compétences. L'éventail des partenaires et engagements sélectionnés (gouvernement, OSC et agences des Nations unies)

soutiendra les changements désirés avec des résultats à court et moyen termes dans le cadre de chaque PT, contribuant ainsi de manière générale à une amélioration à plus long terme de la stabilisation politique, à un renforcement de la légitimité de la gouvernance et à une accélération du développement social et économique.

Les ED sont axés sur les défis clés suivants dans le cadre de chaque programme :

Coexistence pacifique : les ED cherchent à remédier à plusieurs conflits et à leurs dynamiques relationnelles sous-jacentes en impliquant les parties prenantes clés dans les processus de résolution des conflits, en incluant les groupes marginalisés et exclus des jeunes et des femmes et en créant pour ceux-ci les espaces requis pour leur permettre de jouer le rôle d'agents du changement.

Décentralisation : les ED cherchent à remédier aux inégalités économiques, à l'exclusion politique et au faible niveau de transparence et de redevabilité, y compris à la défiance vis-à-vis de l'État, en améliorant la gouvernance publique et la prestation des services locaux et en renforçant la participation du public à la prise de décision aux échelons local et régional.

Développement du secteur privé : les ED cherchent tout particulièrement à remédier à la croissance démographique rapide du groupe de jeunes et à les impliquer dans des activités agricoles productives et utiles et dans la production à petite échelle ainsi qu'à offrir aux femmes la possibilité d'améliorer leurs compétences et leurs activités professionnelles.

Dans le contexte difficile et volatile du Mali, l'accomplissement des changements désirés repose sur un ensemble d'hypothèses, indépendantes de la volonté des partenaires du programme mais cruciales pour la réussite de ce dernier. Voici quelques-unes des principales hypothèses :

- Dans un environnement adéquat et favorable, les acteurs autonomisés contribueront à modifier les dynamiques relationnelles sous-jacentes du conflit à partir du moment où ils ont la possibilité de participer activement aux processus de consolidation de la paix et de réconciliation. La qualité favorable de l'environnement dépend de l'évolution de plusieurs aspects du contexte général, comme l'évolution des alliances et des allégeances dans le conflit à l'échelon national, les positions des différentes parties en conflit dans l'économie locale, régionale et nationale et la nature des alternatives économiques et politiques.
- Les fonctionnaires et les représentants élus appliqueront des procédures administratives et décisionnelles transparentes, inclusives et participatives à partir du moment où ils possèdent les capacités et les informations requises, ont pris conscience des avantages liés à une plus grande transparence de la gouvernance et font l'objet d'un contrôle démocratique efficace et régulier et de contrôles externes.
- L'amélioration de l'accès au crédit, le renforcement des capacités et la meilleure infrastructure de facilitation permettront aux petites et moyennes entreprises de faire croître leurs activités, à condition que le climat d'investissement général (y compris la situation sécuritaire) offre des incitations suffisantes.

2.3 Programme sur l'efficacité de l'aide

En 2013, l'aide publique au développement (APD) représentait quelque 90 % des recettes fiscales du gouvernement malien et 10,9 % du revenu national brut, ce qui montre à quel point le Mali dépend de financements concessionnels extérieurs pour la mise en œuvre de ses plans nationaux.

Le plan de développement national et le dialogue en cours avec la communauté internationale constituent l'outil principal utilisé par le gouvernement pour exercer son influence sur ces montants. Pour sa part, la communauté des donateurs a, depuis la conférence de Bruxelles en mai 2013,

⁵ OCDE, Regard sur l'aide – Le financement du développement au Mali.

activement soutenu le rôle moteur joué par le gouvernement dans ses efforts pour promouvoir l'efficacité de l'aide, y compris une participation de haut niveau aux conférences de suivi menées par le gouvernement et à différents exercices nationaux de préparation et de suivi.

En décembre 2015, le gouvernement malien a lancé un nouveau plan de développement qui intègre les réformes convenues via la signature de l'accord d'Alger pour la paix en mai/juin 2015⁶. Le nouveau plan cherche à fournir une plateforme pour un meilleur alignement des donateurs et une meilleure coordination en ce qui concerne les réformes et priorités clés visées dans l'accord de paix. Pour sa part, la communauté des donateurs a reconnu le nouveau plan et mis à jour la stratégie conjointe des donateurs pour faciliter l'alignement et la coordination⁷. La stratégie de programmation conjointe de l'UE pour le Mali est actuellement en cours de révision et de mise à jour dans le nouveau contexte.

Le Danemark reconnaît la nécessité pour le Mali de renforcer l'efficacité de l'aide disponible et le rôle moteur joué par le gouvernement à cet égard. La conception de ce programme pays est basée sur les priorités nationales du Mali, tel qu'il a été convenu entre les gouvernements danois et malien durant les consultations politiques de haut niveau et communiqué dans les plans de développement nationaux, y compris l'accord d'Alger pour la paix. L'identification des programmes thématiques et le développement du contexte de chacun d'entre eux ont été réalisés sous la forme d'un processus interactif sur la base d'une participation directe du gouvernement et d'une vaste consultation des partenaires non-gouvernementaux et d'autres donateurs. Le Danemark entend continuer cette coopération durant la mise en œuvre des programmes, y compris l'application des mécanismes établis pour le suivi de l'APD au Mali, et poursuivre l'harmonisation via le Secrétariat du gouvernement pour l'harmonisation de l'aide.

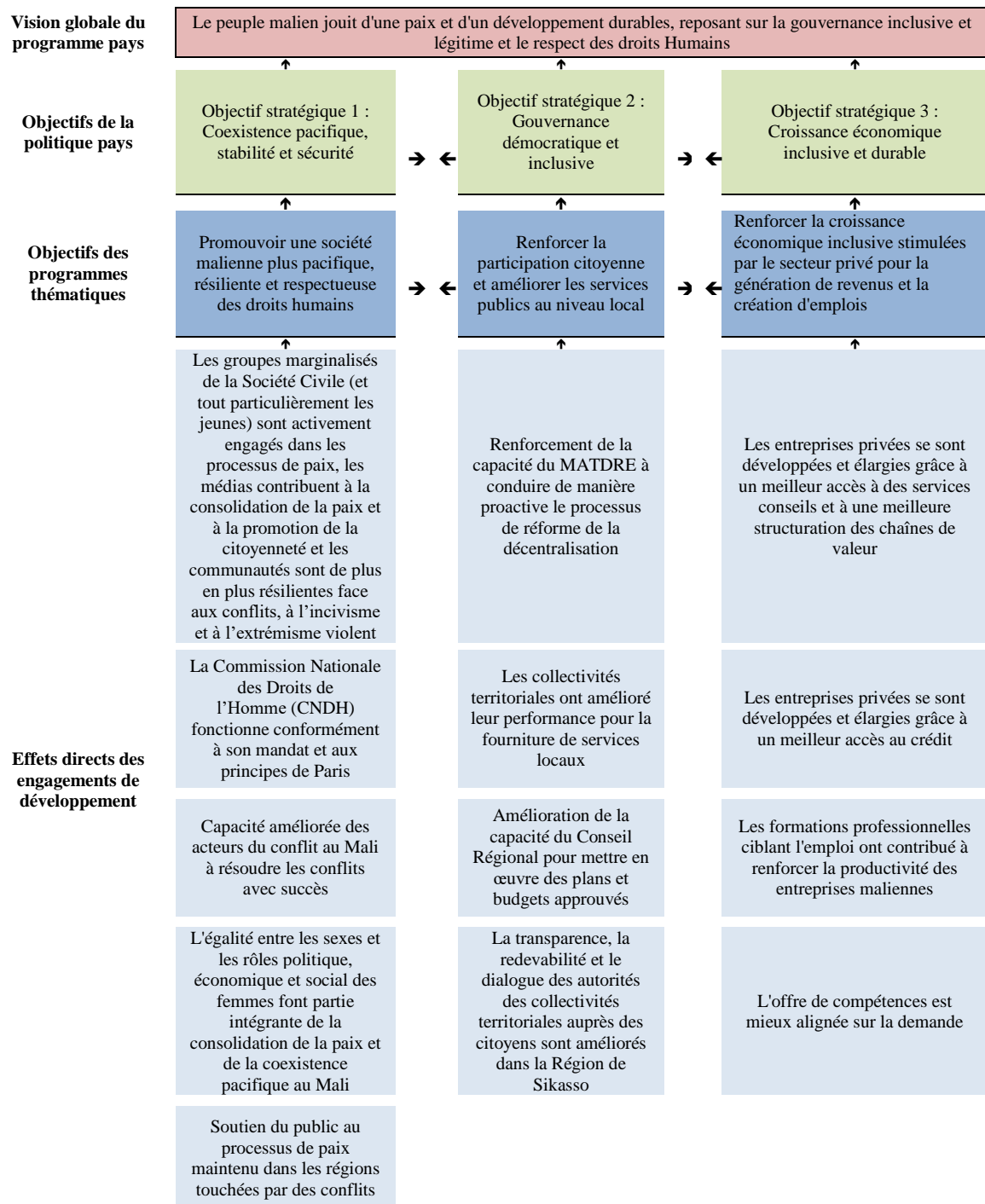
⁶ Cadre Stratégique pour la Relance Économique et le Développement Durable du Mali 2016-2018.

⁷ Mali - Stratégie Commune d'Accompagnement Pays, SCAP II, 2016-2018.

2.4 Cadre de résultats au niveau du programme pays

Le programme pays contribuera à la réalisation des trois objectifs stratégiques du partenariat entre le Mali et le Danemark, définis dans le document de politique pays, à travers les trois programmes thématiques mentionnés ci-avant. Le programme « Coexistence pacifique » et le programme « Décentralisation » ont été élaborés pour le programme pays, tandis que le programme pour le développement du secteur privé est un programme quinquennal en cours pour la période 2013-2018. Une extension du programme jusqu'en 2022 sera soumise à approbation en 2018.

Figure 1 : Structure du programme pays



8 L'objectif et les effets directs du programme pour une croissance économique inclusive et durable resteront valables jusqu'à la fin 2018. Un nouveau programme couvrant la période 2019-2022 sera formulé en 2017-2018.

2.5 Risques contextuels

Le programme pays pour le Mali sera réalisé dans un contexte instable et à hauts risques. Malgré l'accord d'Alger pour la paix et une importante présence militaire dans les régions en conflit au centre et au nord du pays, la situation sécuritaire n'est pas maîtrisée. Parallèlement, on observe un mécontentement grandissant dans l'ensemble de la population face à la situation générale.

Trois scénarios pour le développement au Mali à court et moyen termes (statu quo, vers une plus grande stabilité et augmentation de l'insécurité) ont été présentés dans le document de politique pays (cf. annexe A). S'il semble irréaliste que le Mali s'oriente, à court et moyen termes, vers une situation beaucoup plus stable, le scénario du statu quo reste néanmoins toujours valable, quoiqu'avec le risque que le pays soit confronté à une plus grande insécurité et à une plus grande instabilité si les menaces contre la sécurité ne peuvent pas être contenues et si le gouvernement ne trouve pas une solution efficace au mécontentement social et politique grandissant de la population. En cas de détérioration de la situation sociale et politique actuelle au Mali, le programme devra être réorienté, ce qui pourrait impliquer une révision de l'appui offert pour renforcer les capacités des institutions gouvernementales en vue de la mise en œuvre des réformes nécessaires et de l'appui perçu comme une aide à la transformation à long terme. Une réorientation impliquerait une collaboration plus intensive avec les partenaires non gouvernementaux dans le cadre du programme et/ou des efforts dans le sens d'une assistance pour répondre aux besoins immédiats urgents, y compris l'aide humanitaire.

Outre l'hypothèse associée à la « théorie du changement » générale figurant ci-dessus, le programme pays a identifié les risques contextuels suivants, susceptibles d'affecter l'aboutissement du programme pays :

Détérioration de la situation sécuritaire au Mali et/ou dans les pays voisins. Cela réduirait l'accès, détournerait l'attention du gouvernement et exigerait une réaffectation des ressources consacrées à la mise en œuvre de l'accord d'Alger pour la paix. Vu la présence continue des éléments déstabilisateurs dans le nord et au centre du Mali et la capacité limitée des forces de sécurité nationales et internationales, ce risque est considéré probable et pourrait avoir un impact important et direct sur la capacité du programme pays à produire les résultats attendus. Ce risque augmenterait si l'engagement militaire de la communauté internationale devait se réduire, limitant sa capacité à assurer la sécurité. Le risque est atténué à travers l'appui militaire offert par la communauté internationale à la MINUSMA, l'opération Barkhane de la France et les efforts actuellement déployés par plusieurs donateurs pour renforcer la capacité des forces de défense et de sécurité du Mali.

Hausse du taux de corruption. Une telle hausse pourrait être provoquée par un plus grand nombre de possibilités de corruption, suite éventuellement aux processus de décentralisation. Cela signifierait que les ressources financières publiques ne sont pas consacrées aux fins prévues ou que l'efficacité des dépenses publiques est sous-optimale. Face à l'accélération des réformes de la décentralisation, il est probable que le Mali observe une hausse des taux de corruption vu que de plus en plus de fonds seront transférés vers les niveaux décentralisés et dépensés à ces niveaux, où les capacités de gestion et les mécanismes de contrôle sont faibles. Si ce risque se matérialise, il aura un impact important sur la capacité du programme à produire les résultats attendus. Ce risque est atténué par l'importance accordée par les partenaires du développement au renforcement des capacités de gestion des finances publiques à tous les niveaux». Dans le contexte du programme, le Danemark cherchera à atténuer ce risque à travers une approche qui accorde une grande importance au renforcement des capacités, à la transparence et à la participation à la vie publique par le biais de processus décentralisés pour la

⁹ Le FMI, la Banque mondiale, la Banque africaine de développement et l'Union européenne.

planification, la budgétisation, la mise en œuvre et l'évaluation des activités financées par des fonds publics et d'un vaste recours à des audits sur l'optimisation des ressources.

Détérioration de l'économie. Une telle détérioration pourrait se produire si le Mali reste vulnérable aux chocs extérieurs, et entraîner une chute des recettes publiques, ce qui, à son tour, pourrait affecter la capacité à financer les plans gouvernementaux en général et la mise en œuvre des réformes clés en particulier. La grave sécheresse de 2011 et les fluctuations des prix des exportations clés, comme le coton et l'or, montrent que ce risque est probable. Le risque est atténué par la plus grande importance accordée récemment dans les plans nationaux à la diversification de l'économie malienne et à la réduction de sa vulnérabilité aux chocs extérieurs.

Plus grande influence exercée par les groupes religieux extrémistes. Cette situation pourrait affecter la stabilité politique et l'appui offert aux politiques et plans nationaux, y compris pour la mise en œuvre des réformes clés prévues dans l'accord d'Alger pour la paix. Bien que l'État soit séculaire, les aspects religieux ont gagné en influence sur les processus politiques et la prise de décision publique. Le risque est atténué par l'appui offert par la communauté internationale à la réconciliation nationale, à l'éducation et à une participation plus inclusive aux processus décisionnels démocratiques, y compris l'appui offert par le Danemark au dialogue intra religieux assuré par le Centre pour le dialogue humanitaire.

Une matrice complète de gestion des risques est jointe en annexe E.

2.6 Budget provisoire général pour le programme pays (millions DKK) ¹⁰

Composantes du programme	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Total
Coexistence pacifique	31,7	55,3	54,5	53,5	51,3	47,8	294,1
Décentralisation	32,3	72,7	71,5	74,5	77,7	80,2	408,7
ASL	0,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	25,0
Appui programme	11,0	4,0	6,0	4,0	3,0	4,0	32,0
Total	75,0	137,0	137,0	137,0	137,0	137,0	760,0

3 PROGRAMME THÉMATIQUE « COEXISTENCE PACIFIQUE »

3.1 Considérations stratégiques et justification

Ce programme thématique soutiendra les parties prenantes clés et les agents du changement dans la poursuite de la transition du Mali vers une société plus pacifique et plus résistante. À cette fin, il encouragera la réconciliation, une large participation de la société civile au processus de mise en œuvre de l'accord d'Alger pour la paix et la création d'avantages concrets pour la population marginalisée au nord et au centre du Mali. Le programme contribuera aux premier et deuxième objectifs stratégiques du document de politique pays Danemark-Mali. Dans le cadre des ODD des Nations unies à l'horizon 2030, le programme thématique contribuera principalement à l'objectif 5 (parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles) et à l'objectif 16 (promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et ouvertes à tous). Il est aligné sur le cadre stratégique du gouvernement malien pour la relance économique et le développement durable (CREDD, 2016-2018), qui vise à promouvoir la coexistence pacifique entre les groupes et le dialogue

¹⁰ Dans la loi des finances danoise, la décentralisation et l'appui au programme figureront sous le poste « God Regeringsførelse » (bonne gouvernance) tandis que la coexistence pacifique figurera sous le poste « Fred og Forsoning » (paix et réconciliation).

avec le gouvernement et les citoyens afin d'encourager le respect de l'État de droit, des valeurs démocratiques et de la citoyenneté.

Le programme thématique accompagne la contribution danoise au programme indicatif national de l'UE 2014-20, à la mission civile EUCAP Sahel Mali dans le cadre de la politique de sécurité et de défense commune de l'UE et à la mission de maintien de la paix MINUSMA de l'ONU et soutendra la mise en œuvre du mandat de cette dernière.

Le programme « Coexistence pacifique » repose sur l'ancien appui du Danemark au dialogue intercommunautaire, à la réconciliation, au dialogue intra religieux et à l'inclusion des femmes et des jeunes dans le processus de paix. Il s'appuie également sur les enseignements tirés des expériences passées, notamment sur l'importance de créer des dividendes de la paix dans les zones qui risquent d'être de plus en plus isolées et vulnérables aux conflits, notamment dans le nord et dans le centre du pays. Le programme actuel a montré qu'il est impératif d'assurer une société civile plus forte et plus indépendante et que le rôle et la voix des jeunes générations au sein de la société doivent être davantage renforcés.

Si les facteurs à l'origine de la crise malienne sont nombreux, celle-ci est toutefois essentiellement liée aux lacunes au niveau de la gestion des tensions inter- et intra communales par la société et par l'État et au déficit des services publics ouverts à tous. Les processus décisionnels actuels et les mécanismes de résolution des litiges permettant de régler les différends et d'assurer la protection des droits de l'homme.

L'appui pour assurer une paix durable au Mali doit se baser sur le fait que la paix n'implique pas nécessairement l'absence de conflits. Au contraire, les acteurs doivent pouvoir surmonter leurs différences et gérer les situations conflictuelles par des moyens pacifiques. De plus, les conflits peuvent également constituer des opportunités pour un changement de société positif, par exemple, pour une plus grande égalité dans l'exercice des droits de l'homme. Pour ce faire, il faut pouvoir aller plus loin que les différends concrets en s'attaquant également aux dynamiques relationnelles sous-jacentes qui empêchent de trouver des solutions plus durables. Cela suppose une amélioration des processus permettant de traiter les conflits, y compris la promotion des droits de l'homme et les normes sur l'inclusion sociale, en établissant des cadres et des procédures pour le dialogue, en assurant la diffusion d'informations correctes tout en se basant, dans la mesure du possible, sur les mécanismes existants pour la résolution des conflits, et finalement en améliorant l'inclusion dans les processus décisionnels, par exemple, par le dialogue intergénérationnel et le dialogue inter- et intracommunautaire à la base.

Un argument implicite veut que si les parties prenantes clés et les agents du changement s'engagent dans les processus de résolution des conflits, il est plus probable que l'objectif visant à jeter les bases d'un plus grand sentiment de confiance et d'une plus grande inclusion dans la société malienne puisse être atteint. En plus d'assurer des dividendes de la paix dans les régions les plus exposées du Mali, il est présumé qu'une résolution non violente des différends et une plus grande résilience aux tensions sociales pourront être atteintes. Les points d'entrée sont axés sur les acteurs qui jouent un rôle clé dans un processus de paix et de relèvement durable et inclusif : (i) détenteurs de pouvoir autres que l'État, éventuellement susceptibles de jouer le rôle de « fauteurs de troubles » ou d'artisans de la paix (signataires de l'accord d'Alger pour la paix, groupes armés, dirigeants religieux, femmes et jeunes) et nouvelles initiatives de la société civile émergente qui s'avèrent prometteuses lorsqu'il s'agit de donner une voix aux groupes marginalisés, notamment aux jeunes et aux femmes.

Les jeunes et les femmes sont d'une importance capitale pour la paix et le relèvement, mais sont moins en mesure d'exercer leurs droits. Il s'agit là d'une considération clé à la base du choix de l'ONU Femmes comme partenaire et de la conception du Fonds d'Appui aux Moteurs du Changement (FAMOC). Ce dernier engagement se concentre presque exclusivement sur les jeunes et, au sein de ce groupe, sur au moins 50 % de femmes et de filles.

Un engagement à ces deux niveaux pourra contribuer à des processus efficaces de consolidation de la paix et de réconciliation en tenant compte des acteurs puissants qui jouent un rôle important dans

le processus de paix. Également, en créant les espaces requis pour que les groupes marginalisés (c.-à-d. les jeunes et les femmes) puissent jouer le rôle d'agents positifs du changement, en renforçant leur résilience aux menaces déstabilisatrices telles que la radicalisation et l'extrémisme violent, et en leur permettant de participer de manière constructive aux affaires publiques. S'agissant de l'engagement lié au FAMOC, l'Ambassade entend établir un organe de réflexion composé de représentants des jeunes afin d'assurer que les besoins et les points de vue des jeunes sont correctement pris en compte dans la planification stratégique du Fonds.

Cette approche devrait générer un plus grand sentiment de confiance et d'inclusion dans la société malienne, ce qui devrait permettre une résolution pacifique des litiges et des différends et, partant, contribuer à la coexistence pacifique.

Le programme repose sur une approche fondée sur les droits humains, qui met l'accent sur l'autonomisation et la participation des communautés et des groupes sociaux qui n'ont généralement pas accès au processus de paix, aux affaires publiques et aux opportunités économiques (femmes, jeunes, communautés touchées par les conflits). Il est crucial pour le programme qu'un appui soit donné pour renforcer leur capacité à demander des comptes au gouvernement.

Le programme est intégralement aligné sur les priorités nationales (notamment l'accord d'Alger pour la paix de 2015 et le CREDD) (*pertinence*). Il recourt à des programmes et projets déjà existants qui ont déjà fait leurs preuves (MINUSMA, programme pays de l'ONU Femmes et programme du CDH pour le Mali), visant ainsi à renforcer *l'efficacité et l'efficacé*. La seule nouvelle structure à mettre en place est le FAMOC. Cela est justifié par la nécessité d'atteindre les acteurs de la société civile émergente en mobilisant principalement les jeunes et les femmes, vu qu'il n'est pas jugé possible d'atteindre ces groupes de population via les institutions ou organisations existantes. Étant donné qu'une grande partie des activités visent un impact immédiat afin de ne pas perdre les opportunités créées par l'accord d'Alger pour la paix de 2015, leur *pérennisation* constitue davantage un défi : les conflits résolus risquent de se rallumer, les infrastructures construites dans les régions en conflit risquent de ne pas toujours être utilisées ou entretenues, etc. Toutefois, la MINUSMA souligne, dans sa procédure d'examen et de préparation des projets, les problèmes liés à la gestion opérationnelle et rappelle que les projets sont ancrés au niveau des communautés et que la pérennisation fait partie des critères de sélection des projets. Les acteurs locaux peuvent souvent continuer de fonctionner, même lorsque la région n'est plus sous le contrôle du gouvernement central (tel est également le cas pour de nombreuses collectivités territoriales), ce qui assure la continuité.

3.2 Théorie du changement

Le programme thématique œuvrera dans le sens d'une amélioration de l'égalité entre les sexes et des rôles politiques, sociaux et économiques joués par les femmes, ainsi que d'un renforcement des capacités des citoyens et des communautés à résoudre les conflits de manière pacifique. En outre, le programme thématique impliquera directement les jeunes, les médias et les groupes marginalisés dans les processus de réconciliation. Ces interventions devraient déboucher sur un plus grand sentiment de confiance et une amélioration de l'inclusion et de la cohésion sociale, contribuant ainsi à une coexistence pacifique et à un plus grand respect des droits de l'homme.

La théorie du changement repose sur les principales hypothèses suivantes :

- Dans le contexte conflictuel complexe et à plusieurs niveaux du Mali où les revers sont fréquents et les progrès sont lents, les acteurs autonomisés s'engageront activement dans la consolidation de la paix et la réconciliation, contribuant ainsi à une plus grande stabilité et à la mise en œuvre de l'accord d'Alger pour la paix. Un tel engagement dépendra d'un certain nombre de facteurs, dont l'apport d'une solution correcte aux dynamiques relationnelles sous-jacentes, la reconnaissance des alliances et des allégeances, l'offre d'espaces de dialogue neutres par des acteurs crédibles aux parties en conflit, l'inclusion suffisante des groupes marginalisés, la prise en compte des enjeux et du caractère de la criminalité organisée au sein des communautés (en

contournant ses auteurs et pas en l'encourageant) et, enfin et surtout, l'apport d'un appui, d'une présence et d'un financement suffisants par la communauté internationale.

- Les bénéficiaires des projets sur les dividendes de la paix dans le cadre de la MINUSMA associeront les avantages au processus de paix et à un renforcement de la légitimité des collectivités territoriales et se rendront compte ainsi que les projets contribuent à renforcer la confiance et la cohésion sociale au sein de la société à partir du moment où la sélection des projets, des bénéficiaires et des institutions et dirigeants locaux légitimes est préparée de manière minutieuse et participative et où les structures de gouvernance des communautés sont soutenues.
- Le gouvernement et les institutions publiques, y compris aux échelons local et régional, maintiennent leur engagement dans les processus de paix et de réconciliation et sont capables et disposés à exercer une gouvernance davantage participative et inclusive lorsque les porteurs d'obligations et les représentants élus sont mieux informés et formés et possèdent des capacités suffisantes. De même, les groupes marginalisés de détenteurs de droits seront davantage en mesure de demander des comptes aux porteurs d'obligations lorsqu'ils sont correctement informés et organisés et se voient offrir des possibilités de formation et de financement. Néanmoins, même si cette hypothèse ne se confirme pas, le programme thématique pourra toujours produire des résultats : les acteurs non publics informés et renforcés seront disposés à s'engager, de manière active et constructive, dans les processus de paix et de réconciliation.

3.3 Résumé du programme thématique

Bref résumé des engagements de développement

Quatre engagements de développement complémentaires sont envisagés.

- **Le FAMOC, le premier engagement de développement**, vise à favoriser un effet de synergie entre les acteurs de la société civile les plus susceptibles de jouer le rôle de moteurs du changement en matière de promotion des droits de l'homme, de leadership et de médias de la paix pour que les jeunes puissent participer de manière constructive aux affaires publiques. De nombreux citoyens, dont notamment les jeunes, sont actuellement exclus des instances de prise de décision et n'ont pas la possibilité de revendiquer leurs droits. Souvent, cela creuse un fossé entre ce groupe de citoyens, d'une part, et l'État et ses institutions, d'autre part. Cet engagement appuie les initiatives novatrices, entreprises de préférence par les jeunes eux-mêmes, qui permettent aux jeunes (i) de prendre conscience de leurs droits et de la manière de les exercer et (ii) de s'impliquer dans la prise de décisions et les affaires publiques, notamment au niveau des communes. L'appui aux médias (notamment aux radios locales) vise à renforcer l'accès à des informations fiables et impartiales (y compris provenant de la recherche-action) concernant les obstacles à la coexistence pacifique et les stratégies de prévention de phénomènes tels que la radicalisation et l'extrémisme violent. En outre, l'engagement soutiendra la commission malienne indépendante des droits de l'homme dans le cadre d'un partenariat avec l'Institut danois des droits de l'homme.
- **Le CDH, le deuxième engagement de développement**, aidera le Centre pour le dialogue humanitaire (CDH) à assurer des espaces de dialogue sécurisés et effectifs afin de renforcer la capacité des parties prenantes clés (agents du changement et fauteurs de troubles potentiels) à gérer les conflits de manière pacifique, tant à l'échelon du processus général de paix qu'au niveau communautaire. Cet engagement cherchera à impliquer positivement un certain nombre d'acteurs au Mali, tels que les dirigeants religieux et les groupes armés, qui occupent des postes influents clés et qui seraient susceptibles d'agir en fauteurs de troubles et de menacer ainsi le processus de paix et de réconciliation. L'appui offert par le passé par le Danemark aux efforts de médiation entre différents groupes impliqués dans les conflits dans le nord du Mali ainsi que l'appui pilote apporté au dialogue intra religieux ont montré à quel point il est important de créer des possibilités pour les parties clés en conflit d'interagir dans un espace neutre sécurisé où un médiateur peut les guider dans leur dialogue et leurs négociations et contribuer ainsi à établir un pont entre elles.

- **L'ONU Femmes, le troisième engagement de développement**, contribuera à assurer que la dimension hommes-femmes et le rôle des femmes sont pris en compte dans le processus de consolidation de la paix et de réconciliation, via l'appui offert au programme pays d'ONU Femmes au Mali. Le programme d'ONU Femmes inclut l'apport d'un appui stratégiquement important au plan d'action national du Mali pour la mise en œuvre de la résolution 1325 du Conseil de Sécurité de l'ONU sur le rôle joué par les femmes dans la paix et les conflits ainsi qu'au ministère au sein duquel le plan d'action est ancré. La situation des droits de la femme et de l'égalité entre les sexes soulève de vives inquiétudes au Mali, vu qu'un grand nombre de femmes, comme les jeunes, ont été plus fortement touchées par la crise, car elles ne sont pas en mesure de revendiquer leurs droits en cas de violation, y compris du fait que la loi ne prévoit pas de protection suffisante pour ce groupe de population, par exemple, en cas de violence à caractère sexiste. De plus, la reconnaissance des différents rôles joués par les femmes dans la société et dans les conflits est faible, ce qui devrait davantage être pris en compte dans les processus de consolidation de la paix et de réconciliation. L'ONU Femmes a fait ses preuves lorsqu'il s'agit d'appuyer la résolution 1325. Par ailleurs, des donateurs de même sensibilité (Suède et Pays-Bas) se sont dits intéressés à l'idée d'un cofinancement.
- **La MINUSMA, le quatrième engagement de développement**, appuie l'objectif de maintien et de consolidation du soutien du public au processus de paix dans le nord et dans le centre du pays. La situation sécuritaire et politique difficile et la mise en œuvre limitée de l'accord de paix entrave le redéploiement des structures gouvernementales et, partant, leur capacité à prendre la situation en charge et à restaurer la confiance. L'accès toujours limité aux services de base pousse les populations à douter des promesses faites par leurs dirigeants en échange de la paix et accroît leur vulnérabilité face à l'attrait des groupes armés, avec les promesses de revenus et la menace du terrorisme qui s'ensuivent. A travers cet engagement, la MINUSMA, en collaboration avec les collectivités territoriales le cas échéant, entend mettre en œuvre des projets à impact rapide, de petite à moyenne envergure, qui visent à concrétiser les dividendes de la paix à l'échelle des communautés et à répondre aux besoins prioritaires des populations du nord et du centre du pays et qui peuvent contribuer positivement au maintien ou au renforcement du soutien à la paix. Les projets envisagés pour la concrétisation des dividendes de la paix se situent eux-mêmes à la limite entre l'aide humanitaire et l'aide au développement. Au sein du Fonds, les priorités peuvent varier selon la situation sur le terrain.

En plus de se compléter mutuellement, les quatre engagements sont complémentaires aux autres programmes thématiques danois, au programme régional pour le Sahel et aux contributions danoises à la MINUSMA afin d'apporter une réponse complète au problème de l'instabilité :

- Complémentarité avec le programme « Secteur privé » : la complémentarité entre l'engagement des jeunes dans la formation au leadership et dans le dialogue avec les programmes dédiés au secteur privé ciblera, de plus en plus tout au long de la période, d'autres revendications des jeunes (par exemple, éducation et formation techniques et professionnelles, compétences en entrepreneuriat, accès au crédit, réseaux et marchés).
- Complémentarité avec le programme « Décentralisation », qui vise à renforcer les performances des collectivités territoriales, la transparence et la redevabilité et, partant, la légitimité de la gouvernance. Le programme « Coexistence pacifique » présente une logique différente, mais complémentaire : il vise à collaborer avec la société civile et les communautés locales en fonction de la demande et, le cas échéant, avec l'implication des collectivités territoriales afin de ne pas saper la légitimité de la gouvernance. De plus, il vise à appuyer la participation des jeunes et des femmes, plus spécifiquement, dans ces processus de gouvernance locaux.

- Complémentarité avec le programme « Sahel », qui appuie entre autres le contrôle démocratique des services de sécurité et la gestion pacifique des conflits transfrontaliers entre le Mali, le Niger et le Burkina Faso. Le programme « Coexistence pacifique » n'appuie aucun de ces éléments, mais il existe bel et bien un potentiel de synergies qui sera exploité durant la définition de la prochaine phase du programme « Sahel ». Le contrôle démocratique des services de sécurité et leur efficacité sont cruciaux pour restaurer les relations entre l'État et la société et limiter la mobilisation violente, deux thèmes que l'on retrouve au cœur du programme « Coexistence pacifique ».
- La contribution danoise aux projets à impact rapide MINUSMA complète les contributions civiles et militaires visant à appuyer le mandat de stabilisation de la MINUSMA, à mettre en œuvre la feuille de route de transition, à appuyer les processus électoraux et à protéger les civils : elle peut aider à guider l'engagement de la MINUSMA en matière de dividendes de la paix afin de maximaliser l'impact et de gérer les risques.

D'autres partenaires internationaux appuient également la coexistence pacifique, y compris l'UE, la France, l'Allemagne, les Pays-Bas, la Norvège, la Suisse, le Royaume-Uni, les États-Unis, la MINUSMA/le Fonds des Nations unies pour la consolidation de la paix et les agences de l'ONU. Les synergies et les complémentarités sont identifiées dans le cadre d'échanges informels et de rencontres formelles rassemblant les partenaires du développement.

Objectifs, effets directs et indicateurs d'impact du programme thématique

Objectif du programme thématique		Promouvoir une société malienne plus pacifique, résiliente et respectueuse des droits humains.
Indicateur d'impact du programme thématique		a) % des populations au nord qui craignent d'être affectées par le conflit armé b) % des populations au sud qui craignent d'être affectées par le conflit armé c) % des populations au nord (à l'exception de Kidal) qui ont subi des tensions entre différents groupes dans leurs localités Niveau et type de conflits (Enquête Modulaire et Permanente auprès des Ménages-EMOP)
Base de référence	2016	L'Enquête Modulaire et Permanente 2015 auprès des Ménages-EMOP a démontré que : a) 76 % des populations au nord (à l'exception de Kidal) craignent d'être affectées par le conflit armé (p. 12) b) 39 % des populations au sud craignent d'être affectées par le conflit armé (p. 12) c) 33,6 % des participants interrogés indiquent qu'ils éprouvent des tensions entre les différentes communautés dans leurs localités (p. 18)
Cible	2022	a) XX % des populations au nord (à l'exception de Kidal) craignent d'être affectées par le conflit armé b) YY % des populations au sud craignent d'être affectées par le conflit armé c) ZZ % des participants interrogés indiquent qu'ils éprouvent des tensions entre les différentes communautés dans leurs localités
Titre d'engagement 1		Fonds d'Appui aux Moteurs du Changement (FAMOC)
Effets directs 1		Les groupes marginalisés (et tout particulièrement les jeunes) sont activement engagés dans les processus de paix, les médias contribuent à la consolidation de la paix et à la promotion de la citoyenneté et les communautés sont de plus en plus résilientes face aux conflits, à l'incivisme et à l'extrémisme violent.
Indicateur d'effets directs		<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de jeunes impliqués dans les processus de prise de décisions parmi les communautés bénéficiaires

		<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de médias renforcés contribuant à la promotion de la gouvernance inclusive, de la citoyenneté et de la lutte contre l'extrémisme violent • Nombre de jeunes ayant eu recours à la justice (formelle, transitionnelle ou traditionnelle) grâce au FAMOC
Base de référence	2016	<ul style="list-style-type: none"> • 0 jeune impliqué dans les processus de prise de décisions parmi les communautés bénéficiaires • 0 média renforcé contribuant à la promotion de la gouvernance inclusive, de la citoyenneté et de la lutte contre l'extrémisme violent • 0 jeune ayant eu recours à la justice (formelle, transitionnelle ou traditionnelle) grâce au FAMOC
Cible	2022	<ul style="list-style-type: none"> • 20 000 jeunes impliqués dans les processus de prise de décisions parmi les communautés bénéficiaires • 30 médias renforcés contribuant à la promotion de la gouvernance inclusive, de la citoyenneté et de la lutte contre l'extrémisme violent • 20 000 jeunes ayant eu recours à la justice (formelle, transitionnelle ou traditionnelle), dont 10 000 femmes et filles
Effets directs 2		La Commission Nationale des Droits de l'Homme (CNDH) fonctionne conformément à son mandat et aux principes de Paris
Indicateur d'effets directs		Accréditation par le comité international de coordination (CIC) conformément aux principes de Paris
Base de référence	2016	Actuellement, la CNDH n'est pas accréditée par le CIC
Cible	2022	La CNDH est accréditée par le CIC conformément aux principes de Paris
Titre d'engagement 2		Centre pour le dialogue humanitaire (CDH)
Effets directs		Capacité améliorée des acteurs du conflit malien à résoudre les conflits
Indicateur d'effets directs		<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'espaces de dialogues facilités par le CDH • Nombre de conventions ou déclarations signées par les communautés en conflit
Base de référence	2016	<ul style="list-style-type: none"> • 2 espaces de dialogues facilités par le CDH • 2 conventions ou déclarations signées par les communautés en conflit
Cible	2022	<ul style="list-style-type: none"> • 13 espaces de dialogues facilités par le CDH • 12 conventions ou déclarations signées par les communautés en conflit • 1 conflit intercommunautaire ou intracommunautaire résolu • 9 réseaux établis • 10 messages diffusés dans les radios locales
Titre d'engagement 3		ONU Femmes
Effets directs		L'égalité entre les sexes et le rôle politique, économique et social des femmes font partie intégrante de la consolidation de la paix et de la coexistence pacifique au Mali
Indicateur d'effets directs		% de femmes participant à des activités de réconciliation et de consolidation de la paix officiellement reconnues par la commission de réconciliation du Mali
Base de référence	2016	5 % - (2015) Source : rapport de la commission de réconciliation
Cible	2022	40 % - Source : rapport de la commission de réconciliation
Titre d'engagement 4		Fonds fiduciaire de la MINUSMA
Effets directs		Soutien du public au processus de paix maintenu dans les régions touchées par des conflits
Indicateur d'effets directs		Confiance publique dans le processus de paix dans les régions en conflit ciblées (mesurée par l'Enquête Modulaire et Permanente auprès des Ménages EMOP)

Base de référence	2016	A déterminer
Cible	2022	A déterminer

Choix des partenaires

L'engagement 1 (FAMOC) sera géré par un gestionnaire du Fonds, qui sera sélectionné par un appel d'offres selon les procédures de l'Union européenne. Le gestionnaire du Fonds procédera à des appels à propositions auprès des acteurs de la société civile. Parallèlement, le gestionnaire du Fonds gèrera l'appui pour un certain nombre de partenaires, pré-identifiés sur la base de (i) leur *track-record* ou potentiel éprouvé en matière d'impact fort et durable ; (ii) leur solide ancrage à l'échelon local (niveau de la commune) ; (iii) leurs effets multiplicateurs possibles (par exemple, formation de formateurs et réseau de points focaux à l'échelon local) ; et (iv) leur potentiel de synergies entre eux (cf. rapport d'identification, janvier 2016). Ces partenaires sont l'*Association des Jeunes pour la Citoyenneté Active et la Démocratie* (AJCAD), issue d'une collaboration avec Oxfam pour l'engagement de la jeunesse ; le *Centre d'Assistance et de Promotion des Droits Humains* (CAPDH), dirigé par des jeunes et appuyé par la France en vue de promouvoir l'engagement des jeunes ; *Think Peace*, une think-tank malienne excellent dans le domaine de la recherche-action pour la prévention de l'extrémisme et de la mobilisation violente ; *Studio Tamani*, une initiative malienne développée par la *Fondation Hironnelle* qui s'est avérée un excellent média de la paix ; et la *Commission Nationale des Droits de l'Homme*, l'institution nationale indépendante pour les droits de l'homme qui, parallèlement, recevra une assistance technique de l'Institut danois des droits de l'homme. D'autres partenaires FAMOC seront sélectionnés sur la base des mêmes critères.

L'engagement 2 soutient le Centre pour le dialogue humanitaire (CDH) dans le cadre des activités définies conjointement par le Danemark et le CDH. Le CDH est une organisation privée basée en Suisse qui se fonde sur les principes d'humanité, d'impartialité et d'indépendance et qui appuie une résolution pacifique des conflits aux quatre coins du monde. L'organisation est actuellement impliquée dans plus de 40 initiatives de dialogue et de médiation dans plus de 25 pays. Le Danemark collabore avec le CDH au Mali depuis 2012 dans le cadre de l'accord d'Alger pour la paix et du dialogue intercommunautaire. Les travaux du CDH sont hautement spécialisés et se basent sur les relations établies avec les parties impliquées dans les conflits et ne peuvent pas faire l'objet d'un appel d'offres.

L'engagement 3 appuie le programme-pays de l'ONU Femmes au Mali. L'ONU Femmes met en œuvre des programmes visant à créer un environnement favorable pour la promotion de l'égalité entre les sexes au Mali depuis 2009. Ces programmes ont permis d'obtenir des résultats tangibles dans le domaine de la paix et de la sécurité, de l'autonomisation économique et de la violence contre les femmes et d'investir dans d'importants travaux analytiques sur la question de l'égalité entre les sexes et des conflits au Mali. L'ONU Femmes œuvre au même titre que le gouvernement (central et local) et la société civile.

L'engagement 4 contribue à un Fonds fiduciaire pour la stabilisation et le redressement géré par la mission multidimensionnelle intégrée des Nations unies pour la stabilisation au Mali (MINUSMA). La MINUSMA a accès aux zones touchées par les conflits, notamment dans le nord. Elle dispose d'une capacité de mise en œuvre que peu d'acteurs possèdent. Elle bénéficie d'une présence locale via (notamment) les officiers de liaison et les soldats de la paix sur le terrain ainsi qu'une première génération de projets à impact rapide, et elle peut facilement étendre ou modifier la portée géographique des projets envisagés pour la concrétisation des dividendes de la paix. La mission a été dotée de pouvoirs exclusifs pour la gestion financière du Fonds fiduciaire, qui devrait contribuer à renforcer la flexibilité et à saisir les opportunités pour la stabilisation et la consolidation de la paix.

En termes de partenaires donateurs, l'Ambassade entend poursuivre une participation régulière aux forums clés consacrés à la paix et à la réconciliation tant au niveau politique qu'au niveau plus pratique de la mise en œuvre. L'objectif est de se tenir au compte des développements clés dans le contexte politique général ainsi que dans le contexte plus immédiat de la mise en œuvre. Cela pourra inclure

une participation au groupe de travail ad hoc dirigé par la MINUSMA concernant la reconstruction du nord¹¹ ainsi qu'au groupe de travail thématique plus permanent dédié à la démocratie et à la société civile.

Modalités de gestion administrative et financière

Chaque partenaire sera responsable de la mise en œuvre et du suivi de son engagement ainsi que de l'élaboration de rapports à ce sujet. L'Ambassade assurera un suivi général, à l'aide des rapports des partenaires et d'autres informations, afin de garantir l'orientation du programme thématique général et impliquera les parties prenantes nationales dans le dialogue politique au besoin. À cette fin, l'Ambassade convoquera tous les six mois les partenaires des programmes thématiques pour revisiter la théorie du changement générale, échanger leurs expériences et entreprendre les ajustements stratégiques et opérationnels éventuellement requis.

Le gestionnaire du FAMOC gèrera le Fonds selon les termes de référence et les conditions définis dans le contrat de gestion du Fonds conclu entre l'Ambassade et la société internationale sélectionnée. Il est entendu que le gestionnaire du Fonds établira un bureau à Bamako, doté du personnel adéquat et équipé conformément aux termes de référence. L'Ambassade transférera des fonds à la société internationale deux fois par an.

Le CDH étant une ONG internationale, la gestion de son engagement sera directement assurée par le bureau du CDH au Mali, avec l'implication du siège du CDH à Genève selon les besoins. L'Ambassade transférera des fonds deux fois par an au siège du CDH à Genève qui, à son tour, transférera les fonds deux fois par an sur le compte bancaire du CDH au Mali. Les fonds danois seront comptabilisés séparément aux deux niveaux.

S'agissant des engagements avec l'ONU Femmes et le Fonds fiduciaire de la MINUSMA, la convention standard pour les contributions à l'ONU sera appliquée. Cela implique que la gestion de l'engagement sera conforme aux normes de l'ONU pour l'exécution des programmes tout en tenant dûment compte des circonstances spécifiques à l'ONU Femmes et à la MINUSMA. Des fonds seront transférés deux fois par an sur les comptes bancaires spéciaux du siège de l'ONU. Ensuite, les fonds seront transférés sur les comptes bancaires respectifs de l'ONU Femmes au Mali et de la MINUSMA sur demande.

Les états financiers des partenaires pour les engagements seront audités une fois par an par un cabinet d'audit reconnu internationalement et seront transmis à l'Ambassade. Les audits des engagements avec l'ONU Femmes et la MINUSMA suivront les normes de l'ONU.

Alors que les effets directs, les résultats et les budgets pour les quatre engagements couvrent la période toute entière du programme, les accords bilatéraux sont limités à la période courant de la mi-2017 à la fin 2019. La revue de mi-parcours du programme-pays permettra de formuler des recommandations sur une extension éventuelle des engagements sur la base principalement d'une évaluation des performances des partenaires quant à la mise en œuvre des engagements et de l'évolution du contexte et des risques nationaux en général.

¹¹ Commission pour la réhabilitation dans les zones post-conflits.

Budget au niveau des partenaires

Le tableau ci-dessous montre le budget indicatif pour les décaissements pour le programme thématique au niveau des partenaires.

Coexistence pacifique		2017	2018	2019	2020	2021	2022	Total
1	Budget total	31,7	55,3	54,5	53,5	51,3	47,8	294,1
1.1	FAMOC	13,00	18,00	18,00	18,00	18,00	12,00	97,00
	<i>Fonds pour les projets</i>	<i>5,00</i>	<i>16,00</i>	<i>16,00</i>	<i>16,00</i>	<i>16,00</i>	<i>10,00</i>	79,00
	<i>Contrat - gestionnaire du Fonds</i>	<i>8,00</i>	<i>2,00</i>	<i>2,00</i>	<i>2,00</i>	<i>2,00</i>	<i>2,00</i>	18,00
1,2	CDH	7,70	11,50	9,90	8,60	8,00	7,00	52,70
1,3	ONU Femmes	6,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	56,00
1,4	MINUSMA	5,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	55,00
1,5	Non alloués	0,00	5,80	6,60	6,90	5,30	8,80	33,40

Les fonds non alloués pourront être utilisés pour des financements supplémentaires pour les quatre engagements selon l'évolution du contexte général et les performances de chacun des engagements. Dans le cas où la situation sécuritaire et politique dans le nord et au centre du Mali permettrait une intervention directe, le budget lié à l'engagement MINUSMA pourra être redirigé/réalloué pour appuyer le processus de décentralisation à Mopti ou Gao dans le cadre du programme thématique 2. Du fait de la volatilité de la situation en termes politiques et institutionnels, les fonds non alloués pourront également être utilisés pour un nombre limité de nouveaux engagements afin d'appuyer la stabilisation et la paix.

Suivi

Dans le cadre du programme pays, une équipe S-E internationale¹² aidera les partenaires à affiner et mettre à jour les indicateurs et veillera à ce que les partenaires aient accès à un appui technique pour le raffinement de leur cadre de gestion des risques et de leur cadre de résultats et pour le développement et l'assurance qualité de leurs rapports de progrès.

L'évaluation en temps réel sera utilisée pour documenter les progrès accomplis dans le sens des effets directs attendus ainsi que d'autres impacts non escomptés positifs et éventuellement négatifs.

Une revue à mi-parcours sera réalisée pour évaluer les performances des engagements et recommander des extensions éventuelles sur la base de considérations fondées sur l'évaluation générale des scénarios, l'efficacité du programme et les performances des partenaires. Sur la base des informations produites via les mécanismes S-E standard (y compris l'ETR) et les consultations avec les partenaires pour la mise en œuvre, l'Ambassade déterminera s'il est nécessaire de transmettre des analyses techniques préalablement à la revue à mi-parcours.

À l'exception du FAMOC, les partenaires pour les engagements ont mis sur pied des systèmes de suivi qui, dans la mesure du possible, serviront à assurer le suivi des engagements.

Le gestionnaire du FAMOC établira un système de suivi conformément aux termes de référence et aux conditions du contrat qui sera conclu avec l'Ambassade. L'équipe S-E se tiendra prête à faciliter le suivi conformément au cadre de résultats. Des rapports narratifs et financiers seront rédigés deux fois par an.

Le CDH applique une vaste méthodologie S-E qui inclut un contrôle de la qualité et des missions d'audit sur l'optimisation des ressources dans les 26 pays dans lequel il opère. Le cadre de résultats

¹² Il est fait référence à l'annexe G « Termes de référence pour l'assistance technique S-E ».

servira de base au suivi de l'engagement lié au CDH. Des rapports de progrès et financiers seront rédigés deux fois par an.

Les procédures opérationnelles MINUSMA prévoient des plans de suivi et d'évaluation pour chaque projet, y compris au moins deux inspections sur place par projet dans le cadre des paiements contractuels. L'inclusion d'un cadre de résultats doté d'objectifs et d'indicateurs est une exigence clé pour chaque proposition de projet. Des rapports narratifs et financiers seront rédigés deux fois par an comme par le passé.

Un cadre de suivi des performances sera développé par l'ONU Femmes et les partenaires pour la mise en œuvre afin d'évaluer les progrès accomplis dans le sens des résultats prévus. Des rapports de progrès et financiers seront rédigés deux fois par an.

Principaux facteurs de risque et réponses aux risques¹³

Facteur de risque	Réponse au risque
Accord de paix déraillé par des « fauteurs de troubles externes » qui n'ont pas été représentés dans les négociations ou dont l'ordre du jour n'est pas en faveur du processus de paix.	L'engagement pour le dialogue humanitaire inclut des acteurs clés au niveau des communautés. Une activité spécifique vise à impliquer les dirigeants religieux afin d'empêcher la radicalisation de se poursuivre. En outre, les projets à impact rapide de la MINUSMA visent à réduire la marge de manœuvre des « fauteurs de troubles ».
Les projets MINUSMA qui ont été approuvés ne peuvent pas être mis en œuvre suite à une détérioration de la situation sécuritaire.	En cas de détérioration de la situation sécuritaire à des endroits où des projets ont été approuvés, une analyse devra être réalisée pour déterminer s'il est probable que la situation s'améliore rapidement. Si la situation n'est pas censée s'améliorer en l'espace d'un mois, les projets concernés seront suspendus et d'autres projets seront présentés en vue de leur approbation.
Dégradation de la sécurité, entraînant une incapacité à opérer dans les régions sujettes aux conflits.	Le CDH déploiera des agents locaux sur le terrain afin de maintenir une capacité pour analyser les situations sur place et mobiliser les communautés.
Soutien politique toujours insuffisant concernant la promotion de la participation des femmes aux affaires publiques.	Dialogue politique et lobbying auprès des dirigeants politiques et traditionnels pour promouvoir le renforcement des droits des femmes et de l'égalité entre les sexes, y compris la mise en œuvre du plan d'action national R 1325.
La renommée du Danemark risque d'être ternie dans le cas où le processus de réconciliation et de justice transitionnelle perd sa légitimité dans l'opinion publique au Mali. Cela pourrait être provoqué par un ou plusieurs événements identifiés sous les risques programmatiques, y compris une pression politique indirecte ou une intervention politique directe dans le processus.	Le Danemark partage ce risque avec d'autres donateurs ainsi qu'avec le gouvernement.

¹³ Concernant la matrice complète pour la gestion des risques, il est fait référence à l'annexe E. Seuls les risques auxquels est associé un risque résiduel majeur sont inclus dans le tableau ci-dessus.

4 PROGRAMME THEMATIQUE « DECENTRALISATION »

4.1 Considérations stratégiques et justification

Ce programme thématique appuiera la mise en œuvre de la politique et de la stratégie de nationales en matière de décentralisation, y compris la promotion des pratiques de bonne gouvernance aux échelons locaux, de sorte que les collectivités territoriales exercent leur gouvernance conformément aux priorités de la population, en mettant l'accent sur la prestation de services. En encourageant la participation, la transparence et une meilleure répartition des ressources financières sur le territoire, le programme appuiera l'inclusion des groupes jusqu'ici marginalisés et, en offrant des financements supplémentaires aux collectivités territoriales, il améliorera l'accès de la population aux services publics. Le programme appuie les objectifs stratégiques 1 et 2 de la politique pays Danemark-Mali. Dans le cadre des ODD des Nations unies à l'horizon 2030, le programme thématique contribuera principalement à l'objectif 16 (promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et ouvertes à tous). Le programme thématique contribue aux priorités stratégiques 1 et 4 de la stratégie Danida « Le monde à l'horizon 2030 » : (i) *sécurité et développement* - paix, stabilité et protection, et (ii) *liberté et développement* - démocratie, droits de l'homme et égalité entre les sexes.

Le Danemark entend se joindre à plusieurs autres donateurs qui appuient également les réformes de la décentralisation du Mali, dont la Suisse (qui appuie activement aussi le Conseil Régional de Sikasso), l'Allemagne, la France, les Pays-Bas, la Belgique et le Luxembourg¹⁴.

Jusqu'ici, le Danemark n'a pas appuyé la réforme de la décentralisation au Mali en tant que tel, bien que les collectivités territoriales tant à l'échelon communal que régional aient joué différents rôles dans les programmes précédents. Les expériences sont mitigées, d'un niveau insuffisant de capacité pour la prise de décisions et la mise en œuvre à l'échelon communal (notamment dans les régions rurales) à une forte variation des capacités techniques disponibles d'une région à l'autre. Ces dernières années, les efforts de développement à ces niveaux de la structure gouvernementale ont requis l'apport d'une vaste assistance technique. Ces constatations correspondent aux enseignements généraux tirés des efforts de décentralisation déployés jusqu'ici au Mali, c.-à-d. que les anciens gouvernements n'ont pas pleinement mis en œuvre les intentions visées par les politiques et lois relatives à la décentralisation du pouvoir décisionnel et des ressources financières. La décision d'appuyer la réforme de la décentralisation à ce stade tient principalement à la signature de l'accord d'Alger pour la paix, qui devrait efficacement stimuler la mise en œuvre d'une véritable décentralisation, ainsi qu'à une demande spécifique exprimée par le gouvernement malien lors de la consultation politique de haut niveau de juin 2015, sollicitant un appui pour la mise en œuvre des réformes de la décentralisation.

Les inégalités économiques, la faiblesse de l'inclusion politique, le déficit de transparence et de redevabilité ont attisé le conflit et les frustrations et donné naissance à un sentiment de défiance vis-à-vis de l'État. Bien que le système formel permette en principe une plus grande implication des citoyens dans leur propre gouvernance, les éléments incitant à participer aux niveaux subnationaux ne se sont pas encore concrétisés. De plus, sans information sur les performances, les extrants et les motivations, il s'est avéré difficile pour les Maliens de demander des comptes à leurs autorités. Le Mali se caractérise par un faible niveau de participation aux processus démocratiques (notamment auprès des jeunes et des femmes) et par une corruption endémique, suite à quoi les fonds publics n'atteignent pas le citoyen moyen, ce qui érode la confiance vis-à-vis des autorités. L'accord de paix promet le transfert d'une plus grande part des fonds publics vers les niveaux décentralisés. Le budget proposé pour 2017 indique que le gouvernement s'engage à tenir cette promesse. Autrement dit, le financement envisagé par le Danemark pour les plans de développement locaux devrait pouvoir offrir des avantages concrets à la population, même si les progrès au niveau des processus de réforme généraux sont limités.

¹⁴ La décentralisation/déconcentration et les réformes institutionnelles ont été identifiées comme un secteur clé dans le document de programmation conjointe de l'UE au Mali pour la période 2014-18 et sont susceptibles de rester une priorité au cours des prochaines années.

En œuvrant à la fois à l'échelon national et dans l'une des régions les plus pauvres pour renforcer la participation, la transparence, la redevabilité et la gouvernance attentive aux besoins des populations, le programme thématique contribuera à développer pour le reste du pays un modèle à suivre pour réduire la corruption et l'insécurité et améliorer lentement mais sûrement les performances des autorités et la légitimité de la gouvernance. En cas d'amélioration de la situation sécuritaire à Mopti et/ou Gao, le Danemark envisagera la possibilité d'éliminer progressivement le recours à la MINUSMA pour transmettre les avantages procurés à la population et d'introduire progressivement un appui au Conseil Régional de Mopti ou de Gao.

Un argument implicite veut qu'une gestion correcte d'un grand nombre de ressources aux niveaux subnationaux pourrait largement contribuer à la stabilité et à la paix au Mali. La décentralisation doit être considérée, d'une part, comme une réforme de la gouvernance qui permet d'ouvrir davantage la démocratie à tous et de renforcer sa pertinence pour la population et, d'autre part, comme une approche de l'amélioration de la quantité et de la qualité des services publics fournis à la population, y compris aux segments jusqu'ici exclus. Ces deux effets directs sont essentiels dans le contexte malien actuel de fragilité politique, sociale et économique. Étant donné que l'accord d'Alger pour la paix, tout comme la paix et la stabilité à venir du Mali, dépendent (entre autres facteurs) de l'aboutissement des réformes de la décentralisation, les risques importants liés au programme actuel sont jugés pleinement justifiés.

4.2 Théorie du changement

Le programme renforcera la capacité du ministère de la Décentralisation à mener le processus de décentralisation de manière proactive et il améliorera les performances et les capacités au niveau des services fournis par les collectivités territoriales. Un meilleur contrôle par les citoyens et une participation accrue de la population locale dans la prise des décisions publiques devraient renforcer l'efficacité du contrat social entre la population et les autorités nationales et locales ainsi que la qualité et la pertinence des services fournis.

Tandis que le cadre réglementaire et légal de la réforme de la décentralisation est essentiellement en place aujourd'hui (et inclut une nouvelle politique de la décentralisation mettant l'accent sur le niveau régional et son rôle pivot dans le renforcement du développement économique), certains éléments critiques restent des *hypothèses* pour le programme thématique, dont les éléments suivants :

- Tandis que les réformes de la décentralisation progressent comme prévu dans l'accord d'Alger pour la paix de 2015, le gouvernement central fait preuve de résolution politique et alloue suffisamment de fonds de manière transparente et efficiente aux collectivités territoriales à partir du moment où il bénéficie de l'appui de donateurs qui lui offrent une assistance technique et des financements supplémentaires (via la FNACT et l'ANICT).
- Les collectivités territoriales font preuve d'engagement politique et se montrent capables de gérer cette responsabilité via une gouvernance plus participative et inclusive à partir du moment où les porteurs d'obligations et les représentants élus sont mieux informés et mieux formés et possèdent des capacités suffisantes, et à condition que la décentralisation ne tombe pas sous l'emprise de groupes d'intérêts locaux, ce qui renforcerait l'inefficacité et la corruption.
- La décentralisation des ressources améliorera l'effectif des collectivités territoriales, notamment dans les communes rurales, tant en termes qualitatifs que quantitatifs, à mesure que des services efficaces et viables seront mis en place et fournis par les collectivités territoriales et à partir du moment où elles disposeront des ressources et de l'appui technique nécessaires pour améliorer le planning, la budgétisation, la prise de décisions et la mise en œuvre.
- Le rôle des nouvelles agences de développement régional (ADR) est clarifié et la nouvelle structure institutionnelle à l'échelon régional (y compris les unités d'appui technique régionales des ministères sectoriels) est effectivement mise en place à partir du moment où les nouveaux contrats pluriannuels sont conclus entre le gouvernement central et les différentes autorités régionales (Contrats-Plan État-Région – CPER).
- Les prochaines élections régionales ainsi que les élections présidentielles et législatives prévues

en 2018 se dérouleront sans heurt et les effets directs seront acceptés et jugés justes. Cela dépend de plusieurs facteurs : Le système des partis politiques au Mali (qui présentent un haut degré de clientélisme) est considéré comme un facteur stabilisateur tandis que l'élite politique comporte également un risque établi d'instabilité, suite à l'évaporation de la confiance à l'égard des dirigeants politiques, notamment auprès de la jeune génération.

Le processus de décentralisation profitera du rôle central qui lui a été attribué par le gouvernement en général et par l'accord d'Alger pour la paix en particulier. Ce rôle est considéré comme le moyen principal de sortir de la crise sociale, culturelle et économique actuelle tout en maintenant l'unité nationale. Selon l'esprit à la base de l'accord d'Alger pour la paix, face aux tensions et conflits actuels, l'unité du pays pourra être préservée en accordant aux territoires une plus grande autonomie pour la gestion de leurs affaires.

4.3 Résumé du programme thématique

Bref résumé des engagements de développement

Le programme se compose de trois engagements de développement :

1. Appui au Ministère de l'Administration Territoriale, de la Décentralisation et de la Réforme de l'État (MATDRE)

Une partie de cet appui vise à renforcer les capacités du ministère afin qu'il puisse assumer son rôle de leader dans le développement des politiques, les analyses, le contrôle et le suivi requis pour faire avancer les réformes de la décentralisation. Cette partie de l'engagement implique un certain appui financier au ministère pour la réalisation de plusieurs de ces tâches de base, y compris le financement des études nécessaires, et une assistance technique sous la forme d'un conseiller international à long terme. Le conseiller sera basé au niveau du secrétaire-général, mais collaborera étroitement avec la Direction générale des collectivités territoriales.

L'autre partie de l'appui consiste en l'apport de ressources financières pour contribuer au financement de la mise en œuvre des plans de développement des collectivités territoriales, élaborés via des processus de planning décentralisés et approuvés via des procédures démocratiques inclusives comme prévu par la politique de décentralisation. Cet appui sera canalisé via le FNACT¹⁵ et géré par l'ANICT¹⁶. Cet appui ne sera pas affecté à des fins spécifiques et pourra donc être distribué aux trois niveaux de collectivités territoriales sur la base des critères d'affectation actuellement appliqués par l'ANICT. Ceux-ci tiennent compte de la densité de population, de l'éloignement, du taux de pauvreté ainsi que de divers paramètres liés à la gouvernance, y compris la mesure dans laquelle les collectivités territoriales parviennent à mobiliser des ressources fiscales. De loin, la majorité des ressources de l'ANICT sont normalement consacrées aux budgets d'investissement des collectivités territoriales, tandis que de petites parts sont respectivement réservées au budget de fonctionnement et au développement des capacités.

Les audits sur l'optimisation des ressources (OdR)¹⁷ représentent un outil clé permettant de contrôler si le financement fourni pour la mise en œuvre des plans des collectivités territoriales via le FNACT produit les résultats attendus. Le MATDRE, ministère de tutelle du FNACT et principal coordinateur du processus de réforme, sera le principal utilisateur des conclusions des audits OdR et devrait contrôler de près la mise en œuvre des recommandations associées.

¹⁵ Fonds National d'Appui aux Collectivités Territoriales.

¹⁶ Agence Nationale d'Investissement des Collectivités Territoriales.

¹⁷ Les audits OdR engloberont également les investissements opérés dans le cadre de l'appui offert au Conseil Régional de Sikasso.

2. Appui au Conseil Régional de Sikasso

Le but de l'appui est de renforcer les capacités du Conseil Régional de Sikasso pour qu'il parvienne à mener le processus de développement économique régional (DER) de manière transparente et participative.

Une partie de l'appui vise à renforcer les capacités du Conseil Régional via un appui à la planification, à la coordination, au suivi et à la communication ainsi qu'un appui à l'élaboration du plan de développement institutionnel pour le Conseil Régional en étroite consultation avec la Coopération au développement suisse, qui s'est dite disposée à baser son futur appui à Sikasso (y compris l'AT) sur un tel plan.

L'appui à travers l'engagement est d'une part financier, et d'autre part une assistance technique. L'assistance technique sera offerte par l'intermédiaire d'un contrat conclu avec une société de consultance internationale qui fournira un conseiller à long terme basé à Sikasso et un groupe de conseillers à court terme (principalement nationaux) dont les services pourront être sollicités selon les besoins identifiés. Le conseiller sera situé au niveau du secrétaire-général, mais collaborera étroitement avec tous les services, y compris les services techniques.

L'autre partie de l'appui sera une contribution financière aux investissements selon le plan DER, qui a été élaboré en consultation avec les collectivités territoriales rassemblées au sein de trois « pôles de développement » (Sikasso, Bougouni et Koutiala). Ces investissements cibleront principalement les infrastructures publiques ou collectives qui visent à promouvoir le développement économique (par exemple, routes et ponts ruraux, marchés, abattoirs, etc.).

L'implication directe à Sikasso devrait permettre d'acquérir des connaissances et des expériences pouvant être transmises au MATDRE en vue de leur application dans d'autres régions, y compris avec l'appui éventuel du Danemark à Mopti ou Gao, si la situation sécuritaire le permet, et dans le cadre de la gestion des efforts des réformes générales. La structure de suivi et l'évaluation en temps réel envisagée constituent de précieux outils pour l'évaluation continue de l'approche et des stratégies appliquées par rapport aux critères du CAD-OCDE.

3. Appui au réseau Groupe de Suivi Budgétaire (GSB)

Le GSB est un réseau fédérateur rassemblant plusieurs ONG nationales et locales, qui veille à demander des comptes aux autorités nationales et locales concernant la gestion des fonds publics. Depuis quelques années, l'Ambassade appuie le GSB au niveau national et a obtenu de bons résultats. Les activités en cours à Sikasso indiquent que les travaux du GSB avec la société civile et les collectivités territoriales ont contribué à renforcer le lien entre les citoyens et l'État. Les interventions passées ont été conçues pour renforcer soit l'offre, soit la demande en matière de transparence et de redevabilité. Autrement dit, elles ont ciblé soit la société civile, soit l'État, mais rarement les deux en même temps. De plus en plus d'éléments laissent entendre qu'une transformation durable et évolutive exige que des ponts soient jetés entre les moteurs du changement auprès de l'État et de la société civile, y compris notamment les jeunes qui, en tant que partie prenante, détermineront l'issue du processus de changement à travers via leur participation et leur appropriation.

Dans le cadre du nouveau programme, l'appui cible principalement le renforcement des travaux aux niveaux des collectivités territoriales (région, cercle et commune). L'appui sera principalement concentré à Sikasso, où les groupes locaux qui sont membres du GSB mèneront les activités. Les collectivités territoriales ciblées sont le Conseil Régional, les sept cercles qui forment la Région de Sikasso et quatre grandes communes. Les activités incluront la formation de membres clés du GSB au niveau central et au niveau de Sikasso, la formation de membres élus des collectivités territoriales et de leur personnel et la formation des représentants de la société civile. Les sujets différeront selon le groupe ciblé, mais incluront de manière générale les principes de transparence et de suivi budgétaire, la promotion des forums de dialogue pour le processus budgétaire et la communication. Durant la conception et la mise en œuvre de ces activités, des efforts spéciaux seront déployés pour

identifier et inclure les groupes de jeunes et les représentants des jeunes, en tenant compte des liens éventuels avec les efforts d'autonomisation mis en œuvre dans le cadre du programme « Coexistence pacifique » et les activités de promotion liées à la jeunesse dans le cadre du programme d'appui au secteur privé.

Objectifs, effets directs et indicateurs d'impact du programme thématique

Objectif du programme thématique		Renforcement de la participation citoyenne et amélioration de la prestation de services publics au niveau local
Indicateur d'impact du programme thématique		1. Satisfaction des citoyens en matière de gouvernance locale ¹⁸ 2. Classement du Mali dans la participation du public dans l'indice sur le budget ouvert ; l'enquête sur le budget ouvert évalue le degré auquel le gouvernement offre des possibilités au public à s'engager dans les processus budgétaires ¹⁹
Base de référence	2015	1. Solde de -46 % (73 % sont très ou plutôt insatisfaits de la prestation de services au niveau des communes, 27 % répondent « bien » ou « très bien ») 2. Le Mali a obtenu 4/100 dans la catégorie Participation du public dans l'enquête sur le budget ouvert 2015
Cible	2022	1. À déterminer 2. 25/100 (correspondant à la moyenne mondiale)
Effets directs 1 (MATDRE)		Renforcement de la capacité du MATDRE à conduire de manière proactive le processus de réforme de la décentralisation
Indicateurs d'effets directs		a) % des ressources publiques gérées par les collectivités territoriales (indicateur national et objectifs énoncés dans l'accord d'Alger pour la paix) b) Publication annuelle du rapport de l'état de progrès du processus de réforme du MATDRE c) Taux d'exécution du budget du FNACT en % (indiquant la capacité d'exécution du budget revu à la hausse conformément aux procédures aux niveaux décentralisés) d) % du budget exécuté par le FNACT/ANICT associé aux irrégularités dans les rapports d'audit annuels et les études du rapport qualité-prix
Base de référence	2015	a) 9 % b) 0 c) À déterminer d) À déterminer
Cible	2022	a) 30 % b) 1 par an c) 70% d) À déterminer
Effets directs 2 (MATDRE)		Les collectivités territoriales ont amélioré la prestation de services locaux
Indicateurs d'effets directs		a) Nombre de projets FNACT approuvés annuellement b) Qualité satisfaisante des projets réalisés, à l'aide d'études du rapport qualité-prix
Base de référence	2016	À définir suite à la première étude du rapport qualité-prix
Cible	2022	À définir suite à la première étude du rapport qualité-prix
Effets directs (Conseil régional de Sikasso)		Amélioration de la capacité du Conseil Régional pour assurer la mise en œuvre des plans et budgets approuvés
Indicateurs d'effets directs		1) Taux d'exécution (en %) des ressources budgétaires transférées au CR de Sikasso

¹⁸ Indicateur tiré de l'annuel « Enquête Modulaire auprès des ménages » (EMOP), module de gouvernance. Cette analyse est réalisée une fois par an par l'Institut national de la statistique, INSTAT.

¹⁹ Cf. (www.openbudgetsurvey.org)

		2) Pourcentage (%) du budget exécuté associé à des irrégularités dans les rapports annuels d'audit et à des lacunes majeures dans les études du rapport qualité-prix
Base de référence	2016	- À déterminer
Cible	2022	- À déterminer
Effets directs (Groupe de Suivi Budgétaire)		La transparence, la redevabilité et le dialogue des autorités des collectivités territoriales auprès des citoyens sont améliorés dans la Région de Sikasso
Indicateurs d'effets directs		Transparence, redevabilité et dialogue renforcés sur l'utilisation des fonds publics dans la région de Sikasso
Base de référence	2016	0
Cible	2022	75 % (soit 9 des 12 entités administratives qui sont incluses, c.-à-d. 1 CR, 7 cercles et 4 communes)

Comme indiqué ci-dessus, d'importants indicateurs seront fournis par les audits OdR annuels prévus qui seront réalisés par un agent externe. L'inclusion de ces audits OdR dans le programme est nécessaire pour deux raisons : premièrement, ils fournissent un outil permettant de contrôler de près les risques (y compris les risques fiduciaires) liés au financement des infrastructures dans un grand nombre de communes, *cercles* et régions. Deuxièmement, les audits OdR renforceront la capacité du MATDRE à appliquer une approche de la prise de décisions fondée sur les faits et fourniront un outil de gestion efficace du processus de réforme.

Choix des partenaires

En tant que ministère en charge des réformes de la décentralisation, le Ministère de la Décentralisation est un partenaire naturel (et indispensable) pour la promotion de la décentralisation à l'échelon national.

Plusieurs facteurs influent sur le choix du Conseil Régional de Sikasso en tant que partenaire pour l'appui au niveau subnational. Premièrement, Sikasso est l'une des régions les plus pauvres du Mali et constitue parallèlement une région présentant un immense potentiel de développement. La région est presque deux fois aussi grande que le Danemark, avec une population de quelque 2,6 millions, un taux relativement bon de précipitations annuelles (1 200 mm) et un vaste potentiel d'irrigation. La région est également l'une des plus sécurisées et des moins touchées par les troubles civils et les groupes armés²⁰.

En tant que principal réseau national consacré au suivi des finances publiques, le GSB a été choisi comme partenaire pour renforcer le côté société civile du processus de décentralisation. Il est actuellement un partenaire de l'Ambassade dans le cadre d'un engagement de développement en cours (2015-2017). Traditionnellement, le domaine de priorité du GSB se situe au niveau central, où il assure le suivi de la procédure budgétaire nationale, mais le réseau compte également des organisations membres à l'échelon local.

En termes de partenaires donateurs, l'Ambassade participera au groupe de travail thématique pour la décentralisation afin de rester informée sur les développements généraux et de prendre part au dialogue politique entre le gouvernement et la communauté des donateurs. Par ailleurs, l'Ambassade poursuivra un dialogue rapproché et régulier avec la Coopération suisse vu qu'elle possède de précieuses expériences en matière de collaboration avec le Conseil Régional de Sikasso.

²⁰ Au départ, l'intention était en outre d'inclure une région du centre ou du nord du pays (notamment Gao) pour maintenir un équilibre entre le nord et le sud, mais cela n'a pas été possible pour l'instant pour des raisons de sécurité. Jusqu'à ce que la situation sécuritaire le permette, le programme pays cherchera à appuyer la prestation des services publics dans le nord et dans le centre du Mali via l'engagement avec la MINUSMA dans le cadre du programme « Coexistence pacifique ».

Modalités de gestion administrative et financière

Les trois engagements avec le MATDRE, le Conseil Régional de Sikasso et le GSB seront gérés conformément aux lignes directrices de Danida.

Le financement pour le MATDRE a un triple but : (i) investissements dans l'infrastructure au niveau des collectivités locales, (ii) appui technique fourni par un conseiller Danida au ministère et (iii) financement pour le renforcement des capacités du ministère (y compris études et recherches) et la réalisation d'un audit annuel sur l'optimisation des investissements financés, qui sera géré par l'Ambassade à travers un contrat-cadre englobant les services liés au FNACT ainsi que l'engagement direct avec le Conseil Régional de Sikasso.

À l'exception du GSB et de l'AT, les contributions danoises à la décentralisation seront canalisées via le Trésor national. Les contributions seront versées deux fois par an.

S'agissant du MATDRE, le Trésor national créditera les comptes de l'ANICT/du FNACT (investissements) et le compte du MATDRE (renforcement des capacités). L'ANICT demandera des transferts depuis le Trésor national vers les Trésors locaux, puis vers les comptes de trésorerie gérés par les personnes autorisées à réaliser des paiements (payeurs et percepteurs aux niveaux du cercle et de la commune, où les travaux sont exécutés).

Chaque année, le MATDRE soumettra à l'approbation de l'Ambassade un plan de travail et un budget annuel détaillé. Les fonds du Trésor en faveur du MATDRE seront transférés sur le compte bancaire dédié du MATDRE à cette fin. Le conseiller Danida sera directement rémunéré par Danida.

Chaque année, le Conseil Régional de Sikasso soumettra à l'approbation de l'Ambassade un plan de travail et un budget annuel détaillé et recevra ensuite tous les trimestres via le Trésor régional de Sikasso des fonds qui seront portés au crédit d'un compte bancaire spécialement établi à cette fin. Les fonds affectés aux investissements seront canalisés vers les niveaux administratifs inférieurs comme décrit-ci-avant.

Chaque année, le GSB soumettra à l'approbation de l'Ambassade un plan de travail et un budget annuel détaillé et l'Ambassade transférera tous les trimestres des fonds sur le compte dédié du GSB auprès d'une banque commerciale, comme par le passé. Alors que les résultats et le budget pour l'appui au GSB couvrent la période toute entière du programme, l'accord bilatéral est limité à la période courant de la mi-2017 à la fin 2019. La revue à mi-parcours du programme-pays permettra de formuler des recommandations sur une extension éventuelle de l'engagement sur la base principalement d'une évaluation des performances du partenaire quant à la mise en œuvre de l'engagement et de l'évolution du contexte national en général.

Les états financiers du partenaire pour l'engagement seront audités une fois par an par un cabinet d'audit externe reconnu, dont les services seront loués par l'Ambassade. S'agissant de la vérification des fonds canalisés via le FNACT, l'Ambassade poursuivra l'alignement sur d'autres donateurs.

L'Ambassade organisera des réunions du comité de pilotage bilatéral avec chaque partenaire au moins tous les six mois pour discuter des progrès, approuver les plans de travail et les budgets pour l'année suivante et prendre note des rapports d'audit.

Afin de faciliter l'échange d'expériences, une réunion annuelle de coordination du programme thématique sera organisée pour les partenaires du programme thématique. L'Ambassade prendra l'initiative de convoquer des réunions annuelles en coordination avec le MATDRE.

Budget au niveau des effets directs²¹

Le tableau ci-dessous montre le budget provisoire pour le programme thématique au niveau des partenaires.

Décentralisation		2017	2018	2019	2020	2021	2022	Total
2	Budget total	33,3	72,7	71,5	74,5	77,7	80,2	408,7
2.1	Niveau national (MATDRE)	13,30	43,40	43,40	42,40	42,40	42,10	227,00
	1) Renforcement des capacités MATDRE	1,50	2,20	2,20	2,20	2,20	2,00	12,30
	2) Renforcement systèmes S-E	0,60	1,70	1,70	0,70	0,70	0,60	6,00
	3) FNACT	10,00	38,00	38,00	38,00	38,00	38,00	200,00
	Conseiller	1,20	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	8,70
2.2	CR Sikasso	16,10	18,30	18,30	18,30	18,55	17,65	107,20
	1) CR - renforcement des capacités	0,60	1,20	1,20	1,20	1,20	0,60	6,00
	2) Budget investissements	3,20	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	78,20
	3) Renforcement S-E	0,20	0,40	0,40	0,40	0,40	0,20	2,00
	4) Communication et transparence	0,10	0,20	0,20	0,20	0,20	0,10	1,00
	Contrat AT	12,00	1,50	1,50	1,50	1,75	1,75	20,00
2.3	Groupe Suivi Budgétaire	2,85	1,95	1,75	1,75	1,75	1,45	11,50
2.4	Non alloués	0,00	9,00	8,00	12,00	15,00	19,00	63,00

Les fonds non alloués seront affectés sur la base de considérations liées à l'évolution du scénario général au Mali, à l'équilibre souhaité entre les programmes thématiques et les engagements sous-jacents et aux performances de ces engagements. A priori, et vu que la situation sécuritaire reste largement inchangée, nous chercherons en priorité à récompenser de solides performances au niveau des effets directs 2 et 1, avec des affectations supplémentaires sur la base de considérations minutieuses concernant les capacités de mise en œuvre.

Suivi

Dans le cadre du programme pays, une équipe S-E internationale²² aidera les partenaires à affiner et à mettre à jour les indicateurs et à renforcer leurs capacités en matière de S-E. L'évaluation en temps réel sera utilisée pour documenter les progrès accomplis dans le sens des effets directs attendus ainsi que d'autres impacts non escomptés positifs et éventuellement négatifs. Sur la base des informations produites par l'ETR et via les mécanismes S-E standard décrits ci-après, l'Ambassade déterminera en consultation avec les partenaires pour la mise en œuvre s'il est nécessaire de transmettre des analyses techniques préalablement à la revue de mi-parcours.

La majorité du budget de l'engagement pour le MATDRE est consacrée à des investissements en infrastructure à l'échelon des collectivités territoriales, gérés par l'ANICT. En vue de la mise en œuvre des investissements via les collectivités locales, l'ANICT dispose, au siège et dans ses bureaux régionaux, d'une équipe technique offrant un appui technique et une aide pour le suivi de la gestion des financements et des projets à l'échelon des collectivités territoriales. L'ANICT a installé une base de données baptisée GRAMAH, qui est utilisée par l'ANICT entre autres pour assurer le suivi des différents projets dans le pays tout entier. Le renforcement du système de suivi est l'un des extrants

²¹ Dans le contexte de la loi des finances danoise, il convient de noter que le budget pour le programme thématique « Décentralisation » (411,7 millions DKK) figurera sous le poste « God Regeringsførelse » (Bonne gouvernance) avec le budget pour l'appui au programme (32 millions DKK).

²² Il est fait référence à l'annexe G « Termes de référence pour l'assistance technique S-E ».

de l'appui au MATDRE. Des rapports seront rédigés deux fois par an. Comme il a été dit, des audits annuels indépendants sur l'optimisation des ressources constituent un précieux outil pour contrôler la qualité des résultats obtenus et aider le MATDRE à mener un processus d'amélioration continue basée sur les faits observés sur le terrain.

Les procédures de suivi du Conseil Régional de Sikasso serviront à contrôler l'engagement et à transmettre des rapports semestriels. Toutefois, l'expérience montre que la capacité des organisations partenaires maliennes à planifier, contrôler et rendre compte des interventions ne répond pas toujours au niveau requis pour que l'Ambassade puisse pleinement remplir ses fonctions de supervision. De plus, le Conseil Régional de Sikasso est un nouveau partenaire et la majorité de l'appui est consacré à des investissements dans les infrastructures communautaires, ce qui exige une programmation, un suivi et un rapportage en temps opportun. Sur cette base, il est attendu que l'assistance technique et l'équipe S-E jouent un rôle déterminant dans les efforts déployés pour aider le Conseil Régional de Sikasso à renforcer ses systèmes et procédures de suivi.

Le GSB est une faitière d'un petit réseau national qui englobe plusieurs ONG et groupes informels. Ces deux-trois dernières années, le GSB a bénéficié d'un appui financier danois - sa première coopération bilatérale avec un donateur. Néanmoins, le GSB devra développer un système S-E formel allant au-delà des rapports de progrès trimestriels actuels. Vu les caractéristiques du GSB, cet exercice ne sera pas facile, notamment parce que le résultat de ses activités est, de par sa nature, plutôt difficile à mesurer (renforcement des capacités et promotion). Ainsi, l'équipe S-E sera chargée d'assister le GSB dans la création d'un système de suivi correct. Le GSB transmettra des rapports tous les trimestres, comme par le passé.

Principaux risques et réponses aux risques²³

Facteur de risque	Réponse au risque
Le financement de la réforme de la décentralisation par le gouvernement s'avère trop bas ou trop instable ou sélectif (par exemple, développement des ressources humaines négligé ou budgets récurrents) pour permettre à la réforme d'être acceptée de manière générale comme un outil de consolidation de la paix et de développement équitable	L'appui danois à la réforme fait partie de la réponse au risque, y compris la fourniture d'un financement aux collectivités territoriales via l'ANICT-FNACT. La réponse inclura également le dialogue avec le gouvernement et d'autres donateurs afin de mettre la pression pour obtenir un financement accru pour les collectivités territoriales.
Une mauvaise gestion ou la corruption perturbe le fonctionnement et retarde et/ou réduit les extrants et les effets directs d'une ou plusieurs organisations partenaires.	L'Ambassade insiste fermement pour que des rapports financiers et de progrès de qualité lui soient présentés dans les délais impartis et que les mécanismes de contrôle et d'audit externes soient opérationnels. Cela devrait être facilité par la présence danoise au niveau du ministère. Si le mécanisme de suivi-évaluation devrait pouvoir révéler un manque éventuel de progrès, il ne sera pas nécessairement à même de signaler les problèmes de corruption. Encore une fois, les études annuelles du rapport qualité-prix devraient mettre en évidence les problèmes de corruption, en ce sens que ceux-ci devraient apparaître sous la forme de disparités entre les fonds investis et les effets directs.

²³ Concernant la matrice complète pour la gestion des risques, il est fait référence à l'annexe E. Seuls les risques auxquels est associé un risque résiduel majeur sont inclus dans le tableau ci-dessus.

<p>Les changements institutionnels prévus, tels que l'établissement effectif des nouvelles régions envisagées ou la réforme de la structure d'appui pour les régions (ADR, CPER, services déconcentrés, service civil viable au niveau des collectivités territoriales, etc.) ne se concrétisent pas, entraînant ainsi une défiance à l'égard de la réforme et des intentions à la base de celle-ci.</p>	<p>L'appui programme inclut une AT au ministère de la Décentralisation pour la mise en œuvre des réformes, y compris la mise en place d'un système d'information en matière de gestion qui assurera la prise de décisions éclairées.</p> <p>La décentralisation joue également un rôle capital dans le dialogue entre les donateurs et le gouvernement et le suivi de la mise en œuvre de l'accord d'Alger pour la paix.</p>
<p>L'amélioration nécessaire du contrôle externe et de la supervision des autorités subnationales n'est pas en place, ce qui donne lieu à des cas de mauvaise gouvernance et à une perte de fonds, jette le discrédit sur les collectivités territoriales impliquées et entraîne, dans une certaine mesure, une perte de confiance à l'égard des collectivités territoriales en général.</p>	<p>Pression mise sur le gouvernement par les donateurs pour attacher une importance toute particulière à cet aspect de la réforme de la gestion des finances publiques. Inclusion d'activités visant à renforcer des aspects de la participation publique, de la transparence et de la redevabilité dans le planning, la budgétisation et le suivi des activités de développement au niveau local. En tant que mesure supplémentaire, des études du rapport qualité-prix seront menées tous les ans pour assurer le suivi des projets d'infrastructure publique décentralisés financés via le programme thématique « Décentralisation ».</p>
<p>La capacité technique du Conseil Régional pour la mise en œuvre du programme s'avère plus faible que prévu.</p>	<p>Une AT importante au niveau régional est déjà prévue, mais pourrait être renforcée au besoin.</p>

5 PROGRAMME THEMATIQUE « DEVELOPPEMENT DU SECTEUR PRIVE » (pour finalisation en 2018)

5.1 Considérations stratégiques et justification

La politique pays Danemark-Mali confirme que la croissance économique inclusive et durable constitue une priorité thématique pour le Danemark. Actuellement, cette priorité est poursuivie via le programme actuel de développement du secteur privé, PACEPEP²⁴, qui court jusqu'à la fin 2018 et vise à : « renforcer la croissance économique inclusive via la génération de revenus et la création d'emplois stimulées par le secteur privé ». Tandis que ce programme se poursuivra, un nouveau programme thématique sera formulé au cours du second semestre 2017 au premier semestre 2018. Le nouveau programme thématique s'appuiera sur les enseignements tirés jusqu'ici et sur les bases créées durant le programme actuel tout en tenant compte des nouvelles orientations définies dans la nouvelle politique de développement du Danemark. Le nouveau programme couvrira la période 2019 à 2022 et sera conçu pour appuyer le troisième objectif stratégique de la politique pays. Dans le cadre des ODD des Nations unies à l'horizon 2030, le programme thématique sera conçu pour contribuer principalement à l'objectif 1 (éliminer la pauvreté sous toutes ses formes partout dans le monde) et à l'objectif 8 (promouvoir une croissance économique inclusive et durable, le plein emploi et un travail décent pour tous).

La pertinence et la justification de l'engagement continu du Danemark dans ce domaine thématique ont été confirmées par les analyses réalisées dans le cadre de l'élaboration de ce programme pays ainsi que par la revue de mi-parcours du programme actuel réalisée dernièrement. Le développement du secteur privé présente toujours beaucoup d'intérêt dans le contexte socio-économique actuel au Mali

²⁴ Programme d'Appui à la Croissance Économique et Promotion de l'Emploi stimulées par le Secteur Privé (PACEPEP).

et constitue un domaine thématique pleinement aligné sur l'une des priorités stratégiques clés du plan national du gouvernement (CREDD 2016-2018).

Les analyses actuelles soulignent l'importance du secteur privé comme point d'entrée crucial pour une plus grande réduction de la pauvreté. Comme le rappelle le SCD 2015 de la Banque mondiale, *la portée de la transformation économique est limitée, et jusqu'en 2030, les possibilités de réduction de la pauvreté devront être trouvées dans le secteur rural*. Sur la base du faible score enregistré par le Mali dans le cadre de l'indice de complexité économique, les possibilités pour une future diversification émergeront très probablement de l'industrie agro-alimentaire. Il est improbable que la transition de l'agriculture vers la manufacture et les services se concrétise à court terme. Dès lors, pour réussir, la stratégie de réduction de la pauvreté doit commencer par accroître les revenus des personnes impliquées dans le secteur primaire. Parallèlement, le SCD souligne que la demande en termes de production alimentaire est favorable suite à la rapide urbanisation et au déficit vivrier structurel régional. Le Mali est actuellement un importateur net de denrées alimentaires, ce qui laisse entendre qu'il existe des possibilités pour trouver un substitut aux importations dans le secteur alimentaire.

Une considération stratégique clé quant à la formulation du nouveau programme thématique consiste à identifier des stratégies efficaces pour s'attaquer au problème des jeunes Maliens, dont le nombre s'accroît rapidement, sur la base des considérations présentées ci-avant. Dans le même temps, il est nécessaire d'évaluer l'efficacité des mesures déjà prises dans le cadre du programme pour améliorer le ciblage des femmes et procéder aux ajustements nécessaires. Il est très inquiétant de voir que les femmes au Mali ont encore moins de possibilités que les hommes pour trouver un emploi rémunéré. Afin d'assurer la subsistance de leurs familles, de nombreuses femmes se tournent vers des activités génératrices de revenus à petite échelle, principalement dans le secteur agricole, en produisant des objets artisanaux ou en achetant et vendant de simples marchandises destinées à la vente au détail ou en gros sur les marchés locaux. Néanmoins, suite aux bas niveaux d'éducation et de qualification et à un sens des affaires peu développé, leurs entreprises présentent un faible potentiel de croissance et de création d'emplois durables.

Le développement du secteur privé en tant que priorité et programme thématique sera poursuivi via une réorientation des engagements actuels dans le cadre du PACEPEP, mais avec la possibilité d'envisager d'inclure la promotion de l'entrepreneuriat des jeunes et de la création d'emplois pour les jeunes, par exemple sous la forme « d'incubateurs », et de mettre en place une structure organisationnelle plus adéquate qui reflète les groupes ciblés par le nouveau programme. Bien que les résultats obtenus jusqu'ici soient faibles en termes d'encouragement des activités de promotion liées au renforcement d'un environnement favorable pour le secteur privé, les activités à cet égard seront poursuivies d'une façon ou d'une autre, vu qu'il est crucial de stimuler le dialogue entre les opérateurs du secteur privé et l'Etat. Ce dialogue étant une condition importante pour le maintien de la croissance économique.

Une enveloppe financière de 220 millions DKK est provisoirement prévue pour ce programme thématique pour la période 2019-2022. Des fonds supplémentaires de l'enveloppe Danida pour le changement climatique pourront également être mis à disposition.

5.2 Théorie du changement

Le programme vise à promouvoir un environnement favorable et à fournir l'accès aux services financiers, à un renforcement des capacités, à une main d'œuvre qualifiée et à une infrastructure de facilitation pour les PME, les producteurs et les acteurs de l'industrie agro-alimentaires au sein d'une série de chaînes de valeur basées sur l'agriculture. Les changements à moyen terme sont l'accroissement de la production et la création de revenus, une amélioration des investissements dans les secteurs ciblés et, de manière générale, un développement ouvert à tous, créant des opportunités d'emploi pour les jeunes et pour les femmes.

Une hypothèse clé veut qu'il existe un potentiel immense et encore inexploité pour développer la production et la transformation des produits agricoles nationaux à condition qu'un nombre suffisant

d'investissements, de qualité pour la transformation et de liens avec les marchés soit disponible. Il est également présumé qu'un appui basé sur une approche fondée sur les chaînes de valeur permettrait d'identifier et de soutenir des liens cruciaux au sein des chaînes de valeur sélectionnées à partir du moment où les PME se voient proposer une série de mesures d'incitation ainsi que l'accès au crédit et aux services de soutien aux entreprises, les incitant ainsi à risquer des investissements et donc à contribuer au renforcement de la production et de la génération de revenus.

Tandis que le programme actuel s'adresse aux entreprises d'une certaine taille, il est reconnu qu'il existe un nombre limité de PME dans le secteur agro-alimentaire et donc un risque de saturation en termes de capacité d'absorption d'un appui direct à ce niveau. Cette limitation est déjà ressentie par le programme actuel, comme le confirme une revue de mi-parcours du PACEPEP (août 2016). En outre, il reste difficile d'assurer l'inclusivité, un résultat qui n'est pas automatiquement obtenu en opérant au niveau des entreprises actuellement visées par le PACEPEP.

5.3 Résumé du programme thématique

Ajustements de la stratégie d'intervention actuelle dans le cadre d'un futur programme

Afin de remédier à ce problème, et compte tenu de l'analyse contextuelle ci-dessus, il est suggéré que le futur appui dans le domaine d'une croissance économique inclusive et durable reste axé sur une croissance basée sur l'agriculture en adoptant une approche fondée sur les chaînes de valeur, mais avec un champ d'application plus large en termes d'intégration des acteurs tout au long des chaînes de valeur et en renforçant l'accent mis sur les jeunes en tant qu'acteurs économiques.

La prise en compte d'un plus grand groupe d'acteurs au sein des chaînes de valeur exigera que les approches soient adaptées selon les besoins très différents des acteurs à chaque niveau de la chaîne, comme les expériences liées au programme actuel le montrent aussi. Les secteurs d'intervention génériques inclus dans la composante 1 du PACEPEP pourraient être les mêmes (services conseils et formation, accès au financement, plaidoyer, accès aux infrastructures et aux équipements), mais les modes de prestation et le type des services devront être adaptés aux besoins des différents groupes ciblés.

La composante 2 actuelle sur le développement des infrastructures sera reconsidérée en termes de distinction entre les infrastructures publiques et privées et couplera éventuellement tout appui futur aux infrastructures gérées par le secteur public au programme thématique « Décentralisation ».

La composante 3 est axée sur la formation technique via un partenariat délégué avec la Coopération au développement suisse (CDS) qui, dans sa phase actuelle, court jusqu'à la fin 2017. La CDS étant occupée à réexaminer son appui dans ce domaine, la direction dans laquelle les choses vont évoluer est incertaine. Selon l'orientation que choisira la CDS (qui inclut également des considérations concernant l'appui au secteur privé), on pourrait envisager d'intégrer l'élément formation aux services conseils dans le cadre du futur programme.

Sur la base des constatations et des conclusions de la revue de mi-parcours, la stratégie d'intervention actuelle sera révisée et complètera/remplacera les partenariats existants avec de nouveaux partenaires afin d'atteindre les objectifs du programme thématique. Ces modifications exigeront un processus d'identification de partenaires nouveaux/supplémentaires à même de fournir les services requis aux différents groupes ciblés dans le cadre des objectifs du programme thématique.

L'Ambassade s'engagera dans un processus visant à approfondir les analyses et à identifier de nouveaux partenaires éventuels qui répondent aux objectifs du futur engagement danois. Même si de nouvelles activités pourraient être lancées avant 2019, l'introduction « complète » de nouveaux partenaires ne sera pleinement opérationnelle que début 2019. Depuis le début du PACEPEP, plusieurs partenaires du développement s'activent à appuyer le secteur privé, y compris par le biais d'initiatives visant à impliquer davantage les jeunes dans les secteurs économiques via la création d'emplois, la mise en place d'incubateurs, etc. Cela offre des possibilités pour harmoniser les efforts

(et réduire ainsi les coûts de transaction) et assurer des approches cohérentes dans le domaine de l'appui au secteur privé.

Il est suggéré de maintenir le principe stratégique cherchant à garantir que le mieux pour les activités qui ciblent directement les opérateurs du secteur privé est qu'elles soient gérées par les institutions du secteur privé (y compris les organisations liées aux chaînes de valeur, les institutions financières, etc.). En outre, il convient d'insister sur le principe voulant que le développement de l'infrastructure économique publique reste la responsabilité des institutions gouvernementales centrales et locales.

Par ailleurs, les considérations stratégiques suivantes seront déjà ajoutées à la stratégie d'intervention dans le cadre du programme actuel :

- Appui aux acteurs tout au long des chaînes de valeur sélectionnées via une approche intégrée axée sur les zones d'intervention ciblées (bassins de production) ;
- Attention toute particulière accordée au problème de l'inclusion, notamment des jeunes entrepreneurs/producteurs ;
- Renforcement de la résilience aux chocs (y compris le changement climatique) et promotion de la viabilité environnementale ;
- Attention accordée à l'introduction de technologies novatrices, y compris de technologies vertes,
- Accent mis sur le dialogue public-privé au niveau national (lobbying) et au niveau régional (par exemple, priorité accordée aux investissements publics dans les infrastructures présentant un intérêt pour le développement du secteur privé).

Bref résumé des engagements de développement envisagés

Sur la base des consultations organisées durant la revue de mi-parcours, les réflexions suivantes alliant partenaires et zones d'intervention stratégiques sont apparues :

- **L'appui à la « catégorie supérieure » des acteurs de la chaîne de valeur (PME)** pourrait viser le groupe actuellement ciblé par le PACEPEP en termes de prestation de services conseils, de facilitation de l'accès au financement offert par les institutions financières ordinaires, évoluant dans le sens d'une élimination progressive des subventions (à l'exception des technologies vertes, par exemple).

Au cours des 12 prochains mois, l'Ambassade réalisera une évaluation afin de déterminer si le mieux est de confier la promotion des PME au partenaire actuel, CNPM. Des possibilités de coopération avec d'autres donateurs intervenant dans la promotion des PME seront également envisagées.

- **L'appui au niveau des producteurs/petits exploitants (et très petites entreprises)** sera destiné aux acteurs situés à ce niveau en leur fournissant des services conseils et en leur facilitant l'accès au financement offert par les institutions financières ordinaires (y compris les institutions de micro-financement) et l'accès aux technologies. L'application éventuelle de subventions pour ce segment devrait être soigneusement évaluée et harmonisée avec d'autres acteurs coopérant avec ce groupe des opérateurs privés agricoles.

Des collaborations éventuelles avec d'autres donateurs seront envisagées, notamment avec la Coopération au développement suisse (CDS). Ce donateur, avec qui il existe une vision partagée concernant des problèmes clés tels que l'approche du développement des chaînes de valeur et les modalités de financement des PME, s'est montré intéressé à l'idée de participer à des discussions sur le futur appui dans le domaine du développement du secteur privé basé sur l'agriculture (y compris plusieurs sous-domaines d'intervention, comme indiqué ci-avant) et possède de riches expériences acquises dans la région dans le cadre de l'approche « faire fonctionner les marchés au bénéfice des pauvres ».

- **L'appui aux jeunes entrepreneurs** pourrait être intégré à des activités dans les deux domaines ci-dessus. Une série d'initiatives sous l'intitulé « Incubateurs » sont actuellement en cours de lancement et d'essai. Au lieu de créer un nouvel incubateur, il est proposé d'observer le développement de ces initiatives et de fournir éventuellement un appui à l'une des initiatives prometteuses, également dans le but de coupler les initiatives de développement économique aux aspects liés aux conflits et à la consolidation de la paix.
- À ce jour, **l'appui au renforcement d'un environnement favorable aux entreprises** n'a pas produit de résultats convaincants en ce qui concerne le dialogue public-privé mentionné ci-avant. Le programme continuera de collaborer avec le MPISP sur une sélection d'activités comme recommandé par la revue de mi-parcours à l'horizon du programme actuel. Le mieux pour le futur appui à ce niveau serait peut-être qu'il soit fourni via d'autres partenaires, parmi lesquels on pourrait envisager la Banque mondiale, l'USAID et les organisations d'intérêt agricole régionales.

Plusieurs problèmes liés au programme actuel, tels que la coopération avec les institutions financières et le fonds de garantie, pourraient être intégrés dans les partenariats ci-dessus – ou exiger un partenariat distinct selon les partenaires choisis et l'évolution dans ce domaine au cours de la prochaine période.

Selon les partenaires choisis dans le cadre de la structure du futur programme, il conviendrait d'envisager comment s'assurer que les partenaires du programme coopèrent et que les liens présumés au sein des chaînes de valeur entre les acteurs sont bel et bien créés. Cela pourrait exiger l'introduction d'une certaine forme d'assistance technique.

6 SUIVI-EVALUATION

Le suivi et l'évaluation des engagements de développement seront basés sur le suivi et les rapports réalisés par chacun des partenaires choisis pour les engagements, à l'aide de leurs systèmes et procédures, en se fondant sur le cadre de résultats et de gestion des risques convenu et présenté dans les DED. Les rapports fournis par les partenaires à l'Ambassade incluront (sans que cela ne soit nécessairement limitatif) des données relatives aux indicateurs présentés dans le cadre de résultats et aux changements au niveau des facteurs de risque identifiés et des hypothèses liées à la théorie du changement sous-jacente pour l'engagement. La situation toujours volatile au Mali et la nécessité pour le programme pays de répondre de manière flexible à l'évolution réelle des choses selon les scénarios exigent un suivi et une évaluation rapprochés, systématiques et fréquents des progrès et des risques. Afin de rester informée sur l'évolution du contexte thématique immédiat ou du contexte national général, l'Ambassade participera aux mécanismes de coordination des donateurs pertinents ainsi qu'aux forums de coordination dirigés par le gouvernement.

Bien que tous les partenaires considèrent le S-E comme un précieux outil, les expériences acquises dans le cadre de la coopération antérieure indique qu'un grand nombre de partenaires devront contribuer à développer des capacités et procédures S-E efficaces. En vue d'aider ces partenaires à renforcer leurs capacités S-E, une assistance technique S-E spécialisée sera mise en place²⁵. Le rôle de cette AT consistera à établir un système de gestion des risques et de suivi opérationnel en vue d'améliorer l'efficacité du programme, d'assurer une prise de décision éclairée, de favoriser un processus d'apprentissage et d'optimiser la transparence et la redevabilité. Dès lors, du début du programme pays jusqu'à la revue de mi-parcours, tous les partenaires pour les engagements auront accès aux services AT requis pour renforcer l'efficacité de leurs systèmes S-E, leurs approches de programmation et la qualité de leurs rapports transmis à l'Ambassade. Sur la base des informations produites via ces mécanismes S-E, l'Ambassade déterminera s'il est nécessaire/avantageux de

²⁵ Il est fait référence à l'annexe G « Termes de référence pour l'assistance technique S-E ».

transmettre des analyses techniques spéciales préalablement à la revue de mi-parcours en consultation avec les partenaires pour la mise en œuvre.

La revue de mi-parcours (RMP), prévue durant le second semestre 2019, devrait permettre, à un stade précoce, d'évaluer les performances, de procéder à des ajustements en vue de garantir que le programme est toujours pertinent et de poursuivre des synergies entre les engagements et l'efficacité générale du programme. Dans cette optique, la RMP jouera un rôle clé dans les décisions sur l'extension des accords conclus avec les partenaires pour la mise en œuvre et dans la programmation des fonds non alloués.

Outre les activités S-E ci-dessus, le service des évaluations du ministère danois des Affaires étrangères mettra en place un système RMP pour faciliter un retour d'information et une réflexion précoces sur les progrès réalisés sur la voie des effets directs attendus, offrant ainsi une occasion de revisiter la logique et les risques du programme. Les RMP sont considérés comme un outil complémentaire intéressant pour les engagements face à l'incertitude qui règne quant à la probabilité de voir des changements importants se concrétiser durant la période de mise en œuvre.

Suite à ces considérations, il est attendu que le système RMP mette l'accent sur les engagements avec le FAMOC et le CDH dans le cadre du programme « Coexistence pacifique » et l'engagement avec le Conseil Régional de Sikasso dans le cadre du programme « Décentralisation ». Il est envisagé que les RMP aident cet éventail de partenaires à évaluer et documenter les progrès accomplis et à identifier les résultats aux niveaux immédiat et intermédiaire afin d'assurer un retour d'information basé sur les faits durant la mise en œuvre. Cela inclura un mapping des effets directs afin d'identifier les effets directs non escomptés éventuels (positifs et négatifs), des explications alternatives et des évaluations conjointes afin de déterminer si la théorie du changement sous-jacente est toujours valable. Finalement, les audits OdR annuels offriront un retour d'information important sur les résultats obtenus par le programme « Décentralisation » sur le terrain.

7 STRUCTURE DE GESTION AU NIVEAU DU PROGRAMME PAYS

Le principal forum pour le suivi conjoint au niveau du programme pays général sera les consultations annuelles entre le ministère malien des Affaires étrangères et l'ambassadeur du Danemark, qui s'attacheront avant tout à déterminer de manière générale si la « théorie du changement » sous-jacente est toujours pertinente, à interpréter et discuter des développements politiques et de leurs rapports avec les priorités stratégiques et les politiques de développement générales du Mali et du Danemark, à discuter de l'état d'avancement de la mise en œuvre du programme, y compris les progrès accomplis au niveau des indicateurs du cadre de résultats, et à faire le point sur les développements au niveau de la matrice de gestion des risques. Les consultations annuelles auront lieu sur la base d'un court rapport pays annuel élaboré par l'Ambassade (présentant entre autres un résumé des développements clés au cours de l'année), des changements au niveau des facteurs de risque et des hypothèses clés et des progrès accomplis au cours de l'année ainsi que d'une proposition pour les décaissements durant l'année à venir.

Au cours de la période de mise en œuvre, le dialogue politique entre le gouvernement malien et Danida devrait provisoirement être axé sur les domaines suivants :

1. Les conditions nationales générales liées à la réalisation des objectifs stratégiques dans le document de politique pays et à l'aboutissement du programme pays. Cela inclut (sans que cela ne soit limitatif) une discussion des facteurs liés au contexte général, comme l'évolution de la situation sécuritaire et un bilan spécifique des progrès accomplis dans la mise en œuvre des accords de paix et des réformes associées, la promotion des droits de l'homme, la prise en charge des problèmes liés aux taux élevés de croissance démographique, la lutte contre la corruption et l'impunité ainsi que la création d'opportunités d'emploi pour les jeunes. Ce dialogue sera éclairé par les informations produites par le gouvernement et la communauté des donateurs. Ce dialogue

aura lieu tant dans les forums de donateurs conjoints établis, de concert avec d'autres donateurs (notamment l'UE), que via le dialogue politique bilatéral (y compris les consultations annuelles).

2. Les conditions liées à l'aboutissement des réformes de la décentralisation en général et du programme thématique « Décentralisation » en particulier. Cela inclurait les progrès et les défis liés aux élections aux niveaux décentralisés et à la mise en œuvre de la politique de décentralisation fiscale tout en renforçant les procédures et systèmes de gestion des marchés publics et des finances publiques, y compris les mécanismes de contrôle interne pour garantir une plus grande efficacité des dépenses publiques. Il est attendu que les vastes activités de suivi conjointes envisagées dans le cadre du programme « Décentralisation », les rapports d'audit réguliers et, tout particulièrement, les audits OdR prévus servent à éclairer ce dialogue politique, de même que le dialogue mené au sein du groupe de travail thématique conjoint sur la décentralisation et les rapports d'évaluation du FMI sur la gestion financière publique et la décentralisation fiscale.
3. Amélioration de la capacité du secteur privé à contribuer activement à la croissance économique du pays, y compris via la création d'opportunités d'emploi durable pour les jeunes et via un dialogue public-privé fructueux. Ce dialogue sera soutenu par les travaux analytiques qui seront réalisés durant le programme actuel et dans le cadre de la préparation du futur programme à l'appui du développement du secteur privé.

L'Ambassade utilisera ses réunions du comité du programme pour évaluer à intervalles réguliers l'évolution du contexte et des facteurs de risque du programme et faire le point sur les progrès financiers et physiques accomplis au niveau du programme thématique et du programme pays en général. Au niveau des engagements, l'Ambassade utilisera des réunions de gestion avec les partenaires pour évaluer les progrès accomplis par rapport aux plans et aux budgets ainsi que pour débattre des plans de travail et budgets annuels et les approuver. La fréquence de ces réunions variera d'un partenaire à l'autre, mais ira de deux réunions par an pour les partenaires établis comme la MINUSMA et l'ONU Femmes à des réunions trimestrielles avec les partenaires pour lesquels l'Ambassade ne possède que peu ou pas d'expérience.

Les audits annuels externes de tous les engagements serviront à garantir que les fonds ont été affectés aux fins prévues. Les audits, complétés par une formation individualisée pour les partenaires sur la lutte contre la corruption, viseront à éviter, prévenir et lutter contre la corruption et à contribuer aux efforts déployés par les partenaires dans leur poursuite d'un renforcement organisationnel.

Bien que tous les engagements, budgets et cadres de résultats aient été conçus en vue de se poursuivre jusqu'à la fin 2022, les engagements avec les partenaires non gouvernementaux seront, dans un premier temps, limités à la fin 2019. L'intention est de communiquer clairement l'importance accordée par le Danemark aux résultats obtenus dans sa coopération au développement et à fournir une occasion pour ré-calibrer le programme pays sur la base des recommandations formulées dans la revue de mi-parcours quant à la manière d'améliorer les performances générales du programme à la lumière du contexte, des priorités du Danemark et des performances des partenaires.

L'AT prévue dans le programme sera entièrement recrutée conformément aux règles et procédures établies par l'Union européenne dans le domaine des marchés publics. Les conseillers Danida (pour le MATDRE) seront recrutés conformément aux procédures standard pour le recrutement des conseillers Danida.