



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Direction du développement
et de la coopération DDC

Programme de coopération suisse au **Mali** 2022–25



Table des matières

1. Analyse du contexte	5
2. Objectifs de la politique extérieure suisse au Mali et contribution des autres donateurs	8
3. Résultats obtenus par la Suisse et leçons apprises 2017–2021	10
4. Implications pour le programme de coopération 2022–2025	14
5. Priorités, objectifs et théorie du changement	16
6. Gestion de la mise en œuvre du programme de coopération	18
7. Pilotage stratégique et gestion des risques	19
Annexes	21
Annexe 1 : Liste des abréviations et acronymes	21
Annexe 2 : Scénarii et adaptations de programme par scénario	22
Annexe 3 : Cadre de résultats pour les effets de portefeuille	27
Annexe 4 : Planification financière 2022–2025	35
Annexe 5 : Système de Monitoring	36
Annexe 6 : Carte du Mali et des zones d'intervention prioritaires	38

Préface

Le Mali est confronté à des défis de taille. À la déferlante de protestations populaires ont suivi, à l'été 2020, un coup d'État militaire et le début d'une phase de transition politique, dont l'issue reste imprévisible deux ans plus tard. La corruption et l'impunité sont toujours endémiques et la situation humanitaire du Mali reste précaire. Des groupes armés non étatiques contrôlent une grande partie du territoire malien, dont la surface est 30 fois plus grande que celle de la Suisse. Des conflits locaux et régionaux font régulièrement des victimes civiles et la jeunesse malienne revendique un « Mali kura » – un nouveau Mali.

Comment la Suisse peut-elle, dans ce contexte difficile, contribuer à améliorer les conditions de vie de la population malienne ? Que peut-elle faire pour ouvrir des perspectives durables aux jeunes et lutter ainsi contre la radicalisation et la propension à la violence ? Afin d'aider au mieux le Mali à relever ces défis, le DFAE met en œuvre le programme de coopération suisse en combinant la coopération au développement, l'aide humanitaire et les instruments de la division Paix et droits de l'homme. La planification et la mise en œuvre des projets font l'objet d'une coordination étroite entre les différents services impliqués (lien humanitaire-développement-paix). Pour quelles raisons l'action de la Suisse se justifie-t-elle ? Les développements que connaîtra le Mali à l'avenir resteront importants pour l'Europe. Ce pays est à la fois un partenaire économique de la Suisse et un acteur stratégique précieux pour la gestion de l'extrémisme violent et des routes migratoires dangereuses dans la région du Sahel. Nous avons tous intérêt à ce que le Mali et le Sahel retrouvent la stabilité.

Au cours de ces dernières années, la Suisse a pu donner des impulsions importantes à travers son engagement : elle a notamment contribué à améliorer les revenus des petites exploitations agricoles, initié des dialogues décentralisés sur les droits d'utilisation des terres, soutenu la mise en œuvre de l'accord de paix d'Alger et permis à des milliers d'enfants de familles déplacées d'accéder à l'éducation.

La Suisse veut et peut faire la différence. Les principaux axes thématiques de la stratégie de coopération 2017–2021, à savoir la gouvernance et la paix, le développement rural et la sécurité alimentaire ainsi que l'éducation, conservent toute leur pertinence et constituent la base même du programme de coopération 2022–2025, qui contribuera à atteindre les objectifs inscrits dans le plan national de développement du Mali.

Compte tenu de la situation difficile, il importe de placer l'accent encore davantage sur le renforcement de la résilience et la protection de la population civile malienne. L'objectif d'efficacité en matière de développement humain vise à améliorer la fourniture des soins de santé primaire à la population et à garantir l'accès humanitaire ainsi que les services de base tels que l'éducation, même en situation de crise. Pour tenir compte de la volatilité du contexte, les différents projets du programme de coopération suisse sont conçus avec la flexibilité nécessaire pour pouvoir s'adapter rapidement à toute évolution de la situation.

L'approche décentralisée, proche de la réalité de la population, est une caractéristique de la Suisse. Le renforcement des structures étatiques dans les régions prioritaires de Mopti, de Sikasso et de Tombouctou revêt notamment un caractère préventif : en créant de meilleures conditions de vie, les programmes suisses contribuent non seulement à prévenir précocement les crises humanitaires, mais aussi à lutter contre la propagation de la violence et à réduire la pression migratoire.

De par sa situation au cœur du Sahel, le Mali exerce une influence sur toute la région. Partenaire de longue date reconnue pour sa fiabilité, la Suisse y poursuit son action pour soulager les populations dans le besoin, promouvoir la paix et les droits de l'homme et contribuer à créer des perspectives pour les générations actuelle et futures.



Département fédéral des affaires étrangères DFAE

Livia Leu
Secrétaire d'Etat



Direction du développement et de la coopération DDC

Patricia Danzi
Directrice



©DDC / Dominic Nahr

1. Analyse du contexte

Un pays en crise

Le Mali connaît depuis 2012 une descente vers une crise multiforme. Après les affrontements dans le Nord du pays et le coup d'état de 2012, les élections présidentielles de 2013 ont marqué le retour à l'ordre constitutionnel et ont ouvert la voie au processus qui mènera à la signature de l'Accord pour la Paix et la Réconciliation de 2015 (ci-après dénommé « accord de paix »). Toutefois, le pays reste confronté à de multiples troubles et tensions internes ainsi que des conflits sur une large partie du territoire, impliquant des forces régulières maliennes et internationales ainsi que des acteurs armés non-étatiques. Depuis 2013, le Mali a été soutenu par plusieurs forces internationales, aux mandats divers, pour l'appuyer dans sa lutte contre le terrorisme, dont la Force Serval (devenue Barkhane en 2014) et la Task Force Takuba¹ qui se retirent du Mali en 2022. Le Mali a, en outre fait partie de la Force Conjointe G5-Sahel², jusqu'en 2022. La détérioration des relations entre le Mali et certains de ses partenaires traditionnels dont la France, l'intensification des relations avec la Russie, notamment, ainsi que l'implication de nouveaux acteurs, tels que des entreprises de sécurité privées, entraînent une reconfiguration des alliances internationales.

En outre, le Conseil de sécurité des Nations Unies a autorisé la création de la Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation au Mali (MINUSMA) en 2013 et l'Union Européenne fournit un appui en formation et monitoring dans le domaine de la défense et de la sécurité, avec, respectivement, une mission d'entraînement et de monitoring³ et une mission de renforcement des capacités⁴. Tandis que certaines activités de l'EUTM et de l'EUCAP Sahel ont été suspendues au moins temporairement début 2022, le mandat de la MINUSMA est réévalué en juin de chaque année par le Conseil de Sécurité.

Malgré la présence de ces différentes forces, le Mali demeure en proie aux violences intercommunautaires et intra-communautaires, aux attaques terroristes et au banditisme. Les violations des droits de l'homme et du droit international humanitaire, par toutes les parties au conflit, tendent à se multiplier, provoquant des vagues de déplacements forcés.

Les personnes touchées laissent derrière elles leurs biens, des documents civils et des champs à cultiver. En 2021, plus de 400 000 personnes (nombre jamais atteint auparavant), dont 58 % d'enfants, étaient en situation de déplacement interne. À cela s'ajoutent 5,9 millions de personnes nécessitant d'une assistance humanitaire⁵, notamment d'aide alimentaire et de services de base dans le domaine de l'accès à l'éducation, de la santé et du soutien psychosocial. Cependant, l'accès à ces populations est de plus en plus limité, en particulier au centre et au nord du pays, situation qui s'étend vers le sud.

Une paix attendue

En parallèle à la dégradation de la situation sécuritaire, le Mali peine à faire avancer le processus de paix et les réformes en matière de gouvernance. Les cycles de violences se multiplient, en particulier dans le Centre. Si l'accord de paix prévoit le renforcement de la décentralisation – principe inscrit dans la constitution de 1992 –, plusieurs réformes du secteur de la sécurité, une stratégie de développement socio-économique ainsi que des mécanismes de réconciliation et de justice, sa mise en œuvre est insuffisante et mal connue du grand public. La gestion des affaires publiques reste un défi, notamment en termes de lutte contre la corruption et l'impunité, et ne permet pas la délivrance des fonctions régaliennes par l'État sur l'ensemble du territoire malien. La population est fortement affectée par les conflits et l'insécurité, c'est elle qui paye le plus lourd tribut. Dans de nombreuses zones où l'État est peu ou pas présent, l'accès aux services de base, à la justice ou à un environnement socio-économique plus favorable fait défaut, ce qui porte préjudice à la légitimité de l'Etat auprès des populations locales, qui se tournent alors parfois vers des structures non-étatiques pour leur sécurité ou pour le règlement des différends. Enfin, au centre du pays, les violences et conflits s'intensifient, causant déplacements et insécurité alimentaire, et poussant notamment les jeunes hommes à rejoindre des groupes armés. Les violences appellent à des représailles qui perpétuent les cycles de violences et risquent de laisser des populations profondément marquées sur le long terme, rendant un retour à la paix complexe sans réel travail sur le passé et une lutte contre l'impunité. Le renforcement de la sécurité,

¹ Force composée d'Etats européens, sous commandement français

² Regroupant le Niger, le Burkina Faso, la Mauritanie, le Tchad et le Mali

³ European Union Training Mission, EUTM

⁴ European Union Capacity Building Mission, EUCAP

⁵ OCHA, février 2021

de la prévention des violences, du dialogue, de la décentralisation, de la légitimité des institutions et de l'accès à la justice et à des services de base tel que l'éducation sont des besoins de plus en plus pressants pour répondre à la crise de gouvernance et pour un retour à la paix.

Une pauvreté endémique

Occupant le 184^e rang sur les 189 pays figurant au classement 2020 de l'indice de développement humain (IDH) du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), le Mali compte parmi les pays les plus pauvres au monde. Le recul de la croissance économique causé par la pandémie de COVID-19, l'insécurité et les sanctions mises en place par la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) et l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA) depuis janvier 2022 a contribué à aggraver la situation socio-économique. La majorité de la population vit de l'agriculture de subsistance et se retrouve dans une situation de grande précarité et vulnérabilité, notamment face aux changements climatiques. Au Sahel, les températures augmentent 1,5 fois plus vite qu'ailleurs dans le monde, ce qui accentue les risques de sécheresses et d'inondations. Par ailleurs, la compétition autour des ressources naturelles augmente entre agriculteurs, éleveurs et pêcheurs, et est à l'origine de certains conflits locaux. Ces derniers sont exacerbés par l'ingérence des acteurs armés non étatiques, qui exploitent ces conflits à leur avantage pour s'insérer dans un territoire donné. Ils détruisent les productions et volent le bétail. En parallèle, et d'après l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS), la situation nutritionnelle de la population malienne est au bord du seuil d'urgence. En 2021, près d'un million de personnes étaient en situation d'insécurité alimentaire aiguë, soit presque 5 % de la population. En sus des conséquences de l'insécurité et des chocs climatiques sur la production agricole, des prix alimentaires atypiques et anormalement élevés contribuent à la situation observée. Face aux conditions de vie difficiles dans les zones rurales, accentuées par le manque d'infrastructures sociales et d'opportunités économiques, de plus en plus de personnes sont attirées par les villes. Aujourd'hui, 43 % des 20 millions d'habitants du Mali vivent en milieu urbain, et la croissance annuelle de la population urbaine est parmi les plus élevées du monde (4,7 %). La population de Bamako double tous les quinze ans. Cependant, la construction des infrastructures nécessaires pour le développement du tissu industriel et l'accès à des services de base notamment dans les domaines de l'eau, de l'assainissement, de l'électricité, de la santé et de l'éducation n'arrivent pas à suivre la rapidité de la densification.

Une jeunesse à fort potentiel dans un contexte socio-économique sombre

En dépit des défis structurels auxquels il fait face, le Mali dispose d'un potentiel certain. Au vu de la croissance démographique importante (3 % en 2019) qui s'explique principalement par le taux de fécondité élevé (5,8 enfants par femme, en moyenne), le Mali présente une population très jeune. Le 66 % de la population malienne a moins de 25 ans, et, parmi ces jeunes, plus de 9 millions ont moins de 14 ans. La jeunesse peut contribuer à la croissance économique du pays, qui s'élève à 5 % en moyenne annuellement⁶. Riche en matières premières, le Mali occupe le 5^e rang des pays producteurs d'or du continent (environ 60 tonnes de production industrielle en 2019) et pourrait devenir un des plus grands producteurs de lithium d'Afrique. Les deuxième et troisième produits d'exportation les plus importants sont le coton et le bétail. La Suisse figure parmi les 5 plus grands importateurs de produits du Mali. Malgré ce potentiel, la croissance économique n'arrive pas à se traduire en un recul marqué de la pauvreté, qui touche encore plus de 42 % de la population⁷. Les crises sanitaire, sécuritaire, sociale, et politique de 2020 et 2021 ont, au contraire, entraîné une augmentation de de la pauvreté de 5 %. Les zones rurales du sud à forte densité démographique concentrent 90 % de la population pauvre du pays. L'économie reste peu diversifiée et exposée aux fluctuations des prix des matières premières, dont l'exploitation peut être porteuse de risques sociaux, environnementaux et conflictuels. Par ailleurs, les opportunités d'emploi sont limitées, et entre 20 et 47 % des jeunes sont au chômage selon les régions. L'on constate également une augmentation de l'analphabétisme parmi les jeunes de 15 à 24 ans ces dix dernières années. Ceci s'explique en partie par l'absentéisme récurrent des enseignants, la faible qualité des enseignements et le fait que seul 30 % des enfants achèvent le cycle complet de l'éducation obligatoire (primaire et secondaire). L'accès à l'éducation est également entravé pour des raisons sécuritaires et sanitaires. En 2020, la pandémie de COVID-19 a provoqué la fermeture de toutes les écoles publiques et privées pendant plusieurs mois. En été 2021, 27 % des écoles au Mali, soit 1664⁸, étaient fermées.

Une renaissance grâce au changement ?

En août 2020, un coup d'État a créé un regain d'espoir pour une renaissance du Mali. Il a abouti à la mise en place d'un processus de transition incluant un certain nombre de réformes. Ce processus envisageait entre autres l'élaboration d'une nouvelle constitution, une réforme de la loi électorale et l'organisation d'élections générales. Cependant, depuis « le coup d'État dans le coup d'État » qui a amené à un nouveau remaniement du gouvernement en mai 2021, le calen-

6 Entre 2014 et 2019, la croissance économique a été de 5,7 % en moyenne. En 2020, la croissance économique a chuté en raison de la pandémie de COVID-19.

7 Banque mondiale, 2019

8 Chiffres sans la région de Kayes



drier de la transition, qui devait s'achever sur des élections en février 2022, n'a pas été maintenu, et la mise en place des réformes prévues tarde. Au moment de la rédaction de ce document la suite du processus de transition demeurerait incertaine. La CEDEAO, l'UEMOA et l'UE avaient en outre imposé une série de sanctions contre le Mali et des individus respectivement.

La décentralisation, notamment le transfert des ressources et des compétences aux collectivités territoriales, n'est pas encore à la hauteur des ambitions affichées dans la constitution ou l'accord de paix. Malgré une priorisation de ces thématiques par le gouvernement de transition, la corruption continue de ronger toutes les dimensions de la vie, et l'impunité est rampante. De plus, les grèves se multiplient et touchent de plus en plus de domaines indispensables au bon fonctionnement du pays. Les inégalités restent marquées dans tous les domaines de la société et touchent en particulier les femmes, y compris en politique puisque les gouvernements, notamment récents, n'ont jamais atteint le quota de 30 % minimum par genre requis par la loi malienne.

Face à ce qui précède, le programme de coopération de la Suisse au Mali 2022–2025 est construit sur le scénario d'un *Mali figé dans la crise*. Celui-ci part de l'hypothèse qu'un gouvernement à caractère militaire s'établira pour un certain temps, mais qu'une transition vers un gouvernement civil et légitime reste en vue. Selon ce scénario, une solution militaire reste privilégiée pour répondre aux défis sécuritaires. Avec la reconfiguration de la présence des troupes internationales, le Mali devient de plus en plus le théâtre de luttes de positions géopolitiques. Dans une situation politique volatile, la gestion adaptative est essentielle pour que le programme reste pertinent. Il faut des réponses modulables, combinant une large palette d'instruments (voir scénarii en annexe 2).

2. Objectifs de la politique extérieure suisse au Mali et contribution des autres donateurs

Les relations diplomatiques entre la Suisse et le Mali ont été établies en 1961. Le Mali est un pays prioritaire de la coopération bilatérale au développement de la Suisse depuis 1977. Depuis 1982, la Suisse maintient un bureau de coopération à Bamako, l'Ambassade de Suisse accréditée au Mali se trouvant actuellement à Dakar, au Sénégal. Afin de renforcer le

profil politique de la Suisse et de faire mieux valoir ses intérêts, dans le domaine de la politique de développement, de la promotion de la paix, de la migration et de la stabilité régionale, l'ouverture d'une ambassade est envisagée à court terme, conformément à la Stratégie pour l'Afrique subsaharienne 2021–2024 du Conseil fédéral.



©DDC

Les relations entre la Suisse et le Mali sont bonnes et fondées principalement sur la coopération internationale. La stratégie de coopération internationale 2021–2024 confirme le Mali comme pays prioritaire. Le programme de coopération suisse au Mali s’inscrit pleinement dans les priorités de cette stratégie ainsi que celles définies dans la Stratégie pour l’Afrique subsaharienne 2021–2024 du Conseil fédéral. Ces dernières incluent la promotion de la paix, des droits de l’homme et de la bonne gouvernance, la diminution des causes de la migration irrégulière, l’amélioration de l’accès à des services de base, la gestion durable des ressources naturelles et la contribution à une croissance économique durable et inclusive. La coopération suisse au Mali s’est profilée autour de la promotion de la paix, de la bonne gouvernance, du développement économique local et de l’éducation.

La mise en œuvre du programme de coopération se réalise au travers de ses trois instruments de coopération internationale: la coopération au développement (qui inclut la coopération bilatérale, multilatérale et globale), l’aide humanitaire et la promotion de la paix et des droits de l’homme dans le cadre de la stratégie de politique étrangère du Conseil Fédéral. Elle s’appuie également sur le déploiement d’experts du Pool d’experts pour la promotion civile de la paix (PEP) et du Corps suisse d’aide humanitaire (CSA) ainsi que le détachement d’officiers militaires du Département fédéral de la défense, de la protection de la population et des sports (DDPS). Afin de renforcer la capacité de la Suisse à répondre aux crises complexes, les différents instruments de politique étrangère sont mis en œuvre, dans la limite des mandats spécifiques et de manière coordonnée, complémentaire ou, lorsque c’est possible, conjointe (approche dite « nexus »). Cette approche rend les programmes de la Suisse, selon ses partenaires et pairs, particulièrement pertinents et efficaces dans un contexte hautement fragile et volatile.

Dans le domaine de la coopération au développement, la Suisse, travaillant surtout au niveau décentralisé, a concentré ses activités dans les régions de Tombouctou, Mopti et Sikasso en raison de leur équilibre géographique et stratégique (Nord-Centre-Sud), de leur taux élevé de pauvreté et de leur potentiel économique. La Suisse dispose d’une coopération agile et de proximité dans ses trois zones d’intervention prioritaires. Elle agit aux côtés des populations, des communautés et des collectivités et poursuit un dialogue franc avec les autorités, ce qui fait d’elle un partenaire crédible et de confiance. Dans un contexte de polarisation politique croissante, la présence stable de la Suisse sur le terrain et sa connaissance approfondie des réalités vécues lui octroient une légitimité pour faciliter un dialogue constructif et critique basé sur ses valeurs et impliquant divers acteurs. Par ailleurs, la Suisse jouit d’une forte crédibilité grâce à son expertise en matière de décentralisation, d’éducation de base et de formation professionnelle, à sa tradition humanitaire et son expertise dans la promotion de la paix, expertise qu’elle continue à promouvoir.

Consciente de la portée régionale et transfrontalière des défis auxquels fait face le Mali, la coopération suisse s’engage également, mais pas seulement, aux côtés d’institutions régionales telles que l’UEMOA et la CEDEAO. Cet engagement porte notamment sur des thématiques comme la coopération transfrontalière dans les zones les plus fragiles, le soutien régional à l’inclusion financière, la promotion d’approches intégratives en éducation et formation professionnelle, et la gestion et l’analyse de la sécurité pour les partenaires de mise en œuvre.

Contribution des autres donateurs

Au Mali, l’aide publique au développement versée en 2019 par les partenaires techniques et financiers (PTF) s’élevait à environ 1863 millions USD, ce qui représente 10,9 % du produit intérieur brut du pays. La Suisse a participé à ces efforts à hauteur de 37,55 millions CHF (dont 34,86 millions CHF pour la coopération internationale⁹). Cela place la Suisse parmi les 10 plus importants partenaires bilatéraux de l’aide au développement du Mali. Dans ce cadre, la Suisse s’est fortement engagée dans la coordination des bailleurs dans le domaine du développement (Groupe exécutif de coopération) et de la coordination humanitaire (Équipe humanitaire pays). La Suisse a aussi œuvré pour un rapprochement de ces deux systèmes de coordination et pour le partage d’expériences et l’élaboration de positions communes.

La coordination des partenaires et l’harmonisation de leurs actions restent un défi au Mali en raison du nombre d’acteurs, d’instruments et d’intérêts présents. Par ailleurs, l’État malien ne dispose pas des ressources pour coordonner lui-même tous les efforts. Par conséquent, la Suisse va continuer de s’investir dans ce sens.

⁹ La différence entre les deux montants s’explique par des fonds provenant du DDPS et du DFJP ainsi que par des contributions à d’autres activités bilatérales.

3. Résultats obtenus par la Suisse et leçons apprises 2017–2021

La stratégie de coopération 2017–2021 de la Suisse au Mali s’articulait autour de trois domaines d’intervention (gouvernance et paix; développement rural et sécurité alimentaire; éducation et formation professionnelle) et de deux thèmes transversaux (gouvernance et genre). Elle s’alignait sur les politiques de développement du Mali présentées dans le Cadre stratégique pour la relance économique et le développement durable (CREDD). En dépit de la dégradation continue du contexte et de l’augmentation de la fragilité, la Suisse est parvenue à atteindre des résultats notables au Mali en termes d’impact, aussi bien au bénéfice des populations locales que sur la transformation des systèmes (politiques et institutionnels). De manière non exhaustive, les principaux résultats obtenus sur la période 2017–2021 sont présentés pour chacun des domaines d’intervention et thèmes transversaux de la stratégie de coopération.

Gouvernance et paix

L’objectif de ce domaine était de « renforcer une société malienne capable de construire un vivre ensemble dans le cadre d’un dialogue national inclusif et d’institutions légitimes redevables envers des citoyennes et citoyens dynamiques et responsables ». Durant la période 2017–2021, l’appui de la Suisse a permis l’instauration et le renforcement de mécanismes de redevabilité au niveau des communes et régions. Ceci a mené à une amélioration de la qualité de la participation et de l’engagement citoyens, à l’instauration d’infrastructures socioéconomiques dans 14 communes urbaines du Mali et au renforcement de la prise en charge des personnes en besoin de protection, y compris par les collectivités territoriales. En effet, grâce au soutien de la Suisse, les collectivités territoriales partenaires ont augmenté leurs parts de budget dédiées à des réponses à des crises. Jusqu’en 2017, les collectivités ne contribuaient par exemple presque pas à la prise en charge des personnes déplacées internes. À partir de 2019, Tombouctou a dédié plus de 28 % de son budget annuel à des activités en faveur des déplacés et réfugiés, et soutenu la lutte contre la malnutrition à hauteur de 16 % de son budget. S’agissant des médias, le soutien fourni par la Suisse a permis de renforcer le caractère professionnel et la qualité des informations fournies en langues nationales par 70 radios locales réparties dans l’ensemble du pays, particulièrement important à une époque où les « fake news » sont pullulent dans le champ médiatique et des médias sociaux. Dans le cadre de la mise en œuvre de l’accord de paix, la Suisse a apporté son soutien à la Commission Vérité, Justice et Réconciliation et ses antennes régionales. Cela a permis d’établir un dialogue inclusif, améliorant la cohésion sociale au niveau local, et de lancer un processus de traitement du passé au niveau local et national. La Suisse a également contribué à l’établissement d’espaces de dialogue civilo-militaire entre les porteurs d’armes et la société civile, pour une meilleure appropriation de l’accord de paix et pour renforcer la confiance entre les populations et les personnels des Forces de Défense et de Sécurité. De manière générale, la Suisse a poursuivi son engagement direct auprès de l’ensemble des acteurs et favorisé la création de processus au service de la paix. Au niveau régional, elle fournit un appui à l’Ecole de Maintien de la Paix Aliou Blondin Beye (EMP-ABB) et y finance un cours de

©DDC



QUELQUES CHIFFRES

(à titre d'illustration, non exhaustifs)

Dans le cadre de la mise en œuvre de la dernière stratégie 2017–2021...

... dans le domaine de développement rural et sécurité alimentaire

- 238'651 personnes (dont 119'682 femmes et 118'969 hommes) ont vu leur revenu augmenter grâce à l'agriculture ; ce qui représente environ 53'865 personnes annuellement.
- une superficie totale de 18'785 hectares a été nouvellement aménagée et attribuée aux jeunes et aux femmes grâce à l'intervention de la DDC.

... dans le domaine de l'éducation :

- 8042 enfants dont 48% de filles qui ont dépassé l'âge d'inscription à l'école formelle (8 ans) ont pu accéder à des programmes d'éducation bilingue accélérée ; 3200 apprenants ont amélioré leurs résultats scolaires grâce à des appuis en lecture et 1979 adultes dont 89% de femmes ont suivi avec succès des cours d'alphabétisation en langues nationales ;
- 6616 enfants dont 3068 filles des communautés nomades ont eu accès à l'école grâce aux écoles mobiles financé par la Suisse dans les zones de conflits
- 330 écoles ont pu réouvrir dans des zones d'insécurité grâce au dialogue mené avec les communautés et autorités locales
- 7500 jeunes dont plus de 60% de jeunes filles, non alphabétisés, sans aucune opportunité d'emploi ont été formés aux métiers dans le domaine de l'agrosylvopastoral. Plus de 83% de ces jeunes sont restés dans leur localité et ont amélioré leur situation économique.

... dans le domaine de la décentralisation :

- Plus de 52% des bénéficiaires des infrastructures financées par la suisse sont des femmes. Ce qui n'est pas le cas dans les autres collectivités. L'inclusion des femmes et des jeunes devient une réalité
- Grâce à l'appui budgétaire sectoriel décentralisé, les investissements pour des services de base comme la santé, l'éducation, l'assainissement, etc. ont augmenté dans les collectivités appuyées par la Suisse. 50% de leurs budgets y sont consacrés contre moins de 30% au niveau national.

médiation, très bien reçu par les partenaires maliens et d'autres acteurs régionaux. Elle met aussi des experts civils, militaires et policiers à disposition de l'EMP-ABB, de la MINUSMA et de l'EUCAP. Dans le domaine de la décentralisation, l'ABSD a permis de mener un dialogue politique avec les collectivités territoriales, le gouvernement central et les PTF autour de la réforme des finances publiques. Désormais reconnu par le gouvernement malien comme un mécanisme de financement efficace pour soutenir la décentralisation, l'ABSD devrait être mis à l'échelle au niveau national. Cet outil promu par la Suisse a également été adopté par d'autres PTF.

Développement économique rural et sécurité alimentaire

L'objectif de ce domaine était de « garantir la sécurité alimentaire et nutritionnelle ainsi que l'amélioration des revenus des exploitations familiales par des systèmes agro-sylvo-pastoraux compétitifs et durables ». Durant la période 2017–2021, le soutien de la Suisse a permis d'améliorer les revenus des populations rurales et des petites et moyennes entreprises¹⁰ grâce au développement de systèmes de marchés de différentes filières agricoles (lait, tomate, maïs, pommes de terre) et d'initiatives d'inclusion financière. La Suisse a également réussi à mobiliser environ 1,8 million de CHF d'investissements de la part d'acteurs privés et à créer des dialogues d'affaires en encourageant les acteurs traditionnellement subventionnés à se tourner vers le marché. Grâce à des innovations technologiques, de nouveaux moyens pour atteindre les cibles des projets de la Suisse en matière de développement rural dans les zones difficiles d'accès ont été introduits. Enfin, les partenariats avec la recherche et la construction d'infrastructures ont permis d'améliorer la base de production agricole et sa conservation, renforçant ainsi la résilience des ménages face à l'insécurité alimentaire et nutritionnelle.

Éducation de base et formation professionnelle

L'objectif de ce domaine était de « promouvoir une éducation de base de qualité adaptée aux contextes territoriaux et une formation professionnelle répondant aux opportunités économiques locales ». Durant la période 2017–2021, la Suisse a continué à s'investir pour la décentralisation de l'éducation et l'amélioration de l'accès à l'éducation de base et de sa qualité, y compris en situation d'urgence. L'école constitue un environnement sûr qui contribue à la protection des enfants en répondant entre autres à leurs besoins de sécurité et d'apprentissage lors de crises prolongées. Dans ces contextes, la Suisse a contribué à l'accroissement de l'offre éducative en soutenant la réouverture des écoles, la délocalisation d'examen en lieu sûr et l'émergence de nouvelles formes d'éducation non formelles. Cela a permis à des enfants non scolarisés ou déscolarisés d'accéder à un enseignement de qualité et de réintégrer l'école. Les collectivités ont également commencé à jouer leur rôle de gestionnaires de l'éducation aux niveaux local et régional. Désormais, la Suisse a vu ses acquis consolidés grâce à l'inscription des solutions éducatives alternatives, développées dans le cadre de ses programmes, dans le cadre stratégique national. S'agissant de la formation professionnelle, l'engagement de la Suisse a permis à 10'000 jeunes (7500 dans le secteur agro-sylvo-pastoral et 2500 dans d'autres domaines) d'apprendre un métier et de gagner leur vie (dont 80 % qui restaient insérés une année après leur formation). Des appuis à l'insertion professionnelle des jeunes ont été entamés, notamment en conduisant un projet pilote pour la

¹⁰ En 2020, le soutien de la Suisse a permis d'augmenter de 55 % les revenus des exploitations et entreprises agricoles bénéficiaires.

numérisation des services d'orientation de la jeunesse. Enfin, la Suisse a poursuivi son soutien au processus d'arrimage des écoles coraniques dans le système formel malien, y compris éducatif et professionnel.

Thèmes transversaux

Durant la période 2017–2021, un accent a été placé sur l'inclusion économique et politique systémique des femmes dans l'engagement de la Suisse au Mali. Grâce à la mise en place d'espaces publics d'interpellation par exemple, les femmes ont pu mettre en avant leurs besoins spécifiques en infrastructures, permettant aux autorités de cibler des projets bénéficiant directement les femmes, tels que des marchés ou des aménagements pour le maraîchage. Aujourd'hui, 50 % des bénéficiaires des projets d'investissements économiques des collectivités territoriales partenaires de la Suisse sont des femmes. S'agissant de la bonne gouvernance, la prise en compte systématique de ces principes a permis l'intégration de mécanismes de redevabilité et de bonne gestion dans l'ensemble du portefeuille, ceci dans un contexte où l'ensemble des secteurs est affecté par la corruption et un manque de compétences dans la bonne gestion des affaires publiques. En sus du genre et de la bonne gouvernance, les approches basées sur les droits de l'homme (*human rights based approach*) et la protection ont été prises en considération lors de la mise en œuvre de la stratégie, notamment dans le cadre de la planification et de la mise en œuvre des programmes. Le principe de ne laisser personne de côté (*leave no one behind*, LNOB) a également été intégré pour inclure les besoins des populations ayant des vulnérabilités spécifiques (personnes déplacées, enfants, femmes, etc.). Cela a permis d'inclure des questions d'éducation en situation d'urgence dans le secteur de l'éducation et de lancer des projets pilotes dans le secteur de la gouvernance favorisant un meilleur accès des personnes déplacées aux services des collectivités territoriales. La Suisse a aussi saisi différentes opportunités pour rappeler aux autorités leurs obligations en matière de protection et a animé des dialogues entre bailleurs sur des thématiques de droit international humanitaire et des droits de l'homme.

Principales leçons apprises

Les principales leçons apprises pour la période 2017–2021 sont les suivantes:

- Dans un contexte de fragilité aussi élevé que celui du Mali, travailler avec une approche nexus n'est plus qu'une option mais est désormais devenu une condition pour mener des opérations efficaces et adaptatives. Pionnier en la matière, le Bureau de coopération au Mali travaille depuis des années de manière intégrée. Les cahiers des charges de plusieurs collaborateurs-trices sont mixtes et les analyses de contexte se font de manière conjointe entre les différentes entités. De nombreux

programmes touchent à plusieurs dimensions du nexus entre l'humanitaire, le développement et la promotion de la paix¹¹.

- Au vu de l'insécurité et de la fragilité inhérentes à l'appareil étatique, plusieurs programmes ont dû être adaptés. Par exemple, dans le domaine de l'éducation, la faiblesse des institutions a freiné l'obtention de résultats à un niveau systémique. L'approche nexus humanitaire-développement a permis d'intégrer de manière organique des composantes d'éducation en situation d'urgence dans les programmes de développement. Elle a également démontré que des solutions développées en situation de crise – telles que des systèmes d'apprentissage à distance par le biais d'applications numériques, de la radio et de la télévision – peuvent également être appliquées à des contextes plus stables.
- Dans le contexte de la crise politique, l'accent mis par la Suisse sur le processus de décentralisation et le renforcement des services de base dans les régions est plus pertinent que jamais. En effet, la décentralisation au Mali n'est pas seulement un élément clé de l'accord de paix mais aussi un facteur décisif en matière de prévention des conflits. De même, en raison de leur forte présence régionale (à Tombouctou, Mopti, Sikasso), les programmes de la DDC et les processus de la Division Paix et droits de l'homme (DPDH) ont été relativement peu touchés par la crise politique, du moins en ce qui concerne la mise en œuvre opérationnelle. L'Appui Budgétaire Sectoriel Décentralisé (ABSD) peut être mis en œuvre soit par le biais du trésor central, soit directement par le niveau décentralisé. En cas de crise, c'est la deuxième option qui est activée.
- Une revue du portefeuille a été réalisée début 2022 qui a confirmé les principales mesures prises pour répondre à la crise (renforcement du nexus, diversification des partenaires, engagement renforcé au niveau décentralisé, adaptations fluides des programmes si nécessaire).
- La coordination des PTF est indispensable pour une coopération efficace, raison pour laquelle la Suisse s'y est fortement engagée ces dernières années. Les interventions de la coopération internationale devraient toutefois traiter de manière encore plus approfondie les causes de la fragilité et de la violence, ce qui impliquerait une action conséquente et conjointe dans la lutte contre la corruption et l'impunité.

¹¹ Un exemple de programme mis en œuvre en utilisant l'approche nexus est le projet « RESIL - Projet de renforcement de la résilience et de la cohésion sociale au plateau dogon », qui travaille avec des familles d'agriculteurs locaux dans la région de Mopti en appliquant une approche de proximité. Le programme combine des mesures humanitaires visant à réduire les souffrances des populations causées par le conflit avec des projets productifs à moyen terme. À cela s'ajoute la facilitation d'un dialogue pour trouver des accords sur l'utilisation des terres afin de traiter les causes profondes du conflit local. Ceci permettra aux populations d'avoir des perspectives à long terme, indispensables pour construire des meilleures conditions de vie.



- La prise en compte des actions de protection en situation de crise dans les budgets des collectivités territoriales partenaires a démontré que si ces dernières sont plus impliquées, elles développent une compréhension commune des enjeux et s'engagent activement dans la coordination et la fourniture d'aide humanitaire et de services de base aux personnes vulnérables.
- Dans le domaine du développement économique rural, chaque acteur, y inclus le secteur privé, a un rôle à jouer. La question qui se pose est de savoir comment le secteur privé peut contribuer à améliorer l'efficacité et la durabilité des programmes suisses visant à rendre le système économique local plus inclusif et résilient. Pour ce faire, la collaboration avec le secteur privé doit être renforcée, afin que l'on puisse identifier les opportunités et les risques, et évaluer la capacité de la coopération suisse à les gérer.
- En matière d'éducation, l'expérience a démontré que l'amélioration des techniques d'enseignement ne suffiraient pas pour relever les défis dans ce domaine. Plus d'efforts doivent être consentis dans la mise à disposition d'infrastructures et de matériel, ainsi que dans le recrutement d'enseignants ayant un lien avec la zone d'affectation et des connaissances linguistiques pertinentes, afin d'assurer leur présence continue.
- Malgré quelques avancées sur le plan de la participation politique et de la représentativité dans les instances politiques et administratives, la situation des femmes au Mali reste précaire. C'est pourquoi la Suisse doit poursuivre son engagement dans ce domaine.
- La migration et les effets du changement climatique restent des défis pour le développement du Mali. Une analyse approfondie du portefeuille suisse à la lumière de ces thèmes est nécessaire pour renforcer les interventions menées dans ces domaines.
- Au vu des dynamiques de conflit complexes au Mali, la gestion de programme sensible au conflit doit rester un principe directeur de l'engagement suisse.
- La réponse purement sécuritaire a ses limites, raison pour laquelle des initiatives de prévention des violences, de dialogue et de développement – où la Suisse joue un rôle clé – restent pertinentes.
- L'approche discrète et la collaboration directe de la Suisse avec les acteurs concernés dans le domaine de la prévention des violences et la promotion de la paix est à poursuivre. Cela permet à la Suisse d'apporter son expertise au profit de ses partenaires et des populations.

4. Implications pour le programme de coopération 2022–2025

Les axes thématiques principaux de la stratégie de coopération 2017–2021, à savoir la gouvernance et la paix, le développement rural et la sécurité alimentaire ainsi que l'éducation et la formation professionnelle, gardent toute leur pertinence dans le contexte actuel du pays et forment ainsi la base du programme de coopération 2022–2025. Ils s'alignent sur les priorités de développement du Mali telles que définies dans le CREDD 2019–2023 et ont été validés lors d'un travail de planification conjointe entre partenaires techniques et financiers. Ce choix est étayé par le fait que la Suisse a pu obtenir de bons résultats dans ces thématiques par le passé. Cependant, la forte dégradation du contexte sécuritaire et socio-économique au cours des dernières années ainsi que la faiblesse des institutions ont poussé la Suisse à une adaptation graduelle

de ses modalités de mise en œuvre. Or, un des défis majeurs est désormais de créer et de maintenir des conditions de vie plus favorables pour une population exposée à de multiples risques dans un environnement marqué par l'instabilité sur la durée. C'est pourquoi la majeure partie du portefeuille de la Suisse est aujourd'hui réalisée dans une logique de nexus permettant de combiner l'aide humanitaire avec des interventions de développement et de la promotion de la paix. En répondant de manière simultanée aux besoins humanitaires immédiats de la population et en agissant sur la réduction du nombre de conflits et des vulnérabilités structurelles qui sont à la base de la fragilité actuelle du Mali, la Suisse est en mesure d'avancer sur ses objectifs de développement à moyen terme.



©DDC

C'est à la lumière de cette situation qu'un nouvel effet « développement humain » est introduit. La Suisse place ainsi la dimension humaine au cœur de son action. Cet effet « nexus » vise à assurer les besoins primaires (nourriture, eau, abris, protection et éducation etc.) dans un environnement sûr et protecteur afin de permettre un développement individuel qui contribue ensuite au développement socio-économique de la société malienne de manière inclusive. En impliquant davantage les autorités locales dans la gestion des activités humanitaires et de développement et en regroupant plusieurs lignes d'intervention sous l'angle commun de la protection des populations, l'effet a pour objectif de sauver des vies, d'assurer l'accès humanitaire et de fournir des services de base de qualité – avant tout une éducation de base – y inclus par les autorités locales¹². Le deuxième ajustement concerne le renforcement des liens entre le développement économique rural et la formation professionnelle avec le secteur privé. Dans l'effet 2 « développement économique », la Suisse promeut le développement économique durable et local. Elle va travailler de manière ciblée avec le secteur privé, notamment dans la création d'emplois décents, y compris avec le secteur financier, afin d'améliorer l'accès des individus et des petites et moyennes entreprises aux marchés et de créer de nouvelles perspectives économiques, de renforcer le lien entre production et consommation et d'utiliser la force d'innovation, l'expertise et les ressources du secteur privé, qui sont incontournables pour une prospérité durable et le développement de compétences professionnelles axées sur les besoins du marché. Dans l'effet 3 « Gouvernance et Paix », la Suisse poursuit son engagement en soutien de la politique de décentralisation du Mali et de ses collectivités territoriales. Cet engagement reste un élément clé de la coopération suisse. Il constitue le fil rouge en mettant l'accent sur le renforcement

de la démocratie de proximité ainsi que des mécanismes de redevabilité et la fourniture de services aux populations. Dans le cadre de la promotion de la paix, la Suisse demeure convaincue que le dialogue est crucial pour la réduction des cycles de violences et l'émergence de solutions. Grâce à son expertise, elle facilite la création d'espaces de dialogue discrets qui permettent l'émergence de processus à plusieurs niveaux. La Suisse est considérée comme un acteur neutre et novateur grâce à sa tradition démocratique et humanitaire; elle jouit à ce titre d'une grande crédibilité au Mali.

Au niveau multilatéral, la Suisse entend continuer son appui à la promotion de la paix et à la lutte contre la pauvreté au Mali, notamment au sein des institutions onusiennes et de la Banque mondiale. Dans le souci de répondre efficacement aux défis et enjeux émergents liés au contexte, la Suisse vise à identifier des opportunités pour promouvoir et renforcer des synergies entre le programme de coopération, les programmes régionaux de la DDC en Afrique de l'Ouest et son engagement global et multilatéral. Dans le domaine de la migration, des complémentarités seront recherchées à travers le nouveau programme régional « Enfants et jeunes sur les routes migratoires en Afrique du Nord et de l'Ouest ».

En mettant l'accent sur les populations les plus vulnérables, en particulier les personnes déplacées, les femmes et les jeunes, selon l'approche LNOB, la Suisse intégrera les dimensions pertinentes des approches basées sur la protection et la promotion des droits de l'homme, du droit international humanitaire ainsi que la gestion des programmes en situation de conflits.

Au niveau des zones d'intervention géographiques, la Suisse va maintenir ses trois régions prioritaires (Tombouctou, Mopti et Sikasso) et étendre son engagement dans les zones voisines si un potentiel pour construire sur ses engagements existants se présente.

¹² Un exemple de mise en œuvre du nexus développement-humanitaire est le nouveau programme PROTECT (2021–2033). Se fondant sur le constat que la crise au Mali est de longue durée, le projet cherche à impliquer les autorités locales dans la gestion des activités humanitaires, visant ainsi à renforcer la gouvernance dans le domaine de la protection à long terme.



5. Priorités, objectifs et théorie du changement

L'objectif général du programme de coopération 2022–2025 de la Suisse au Mali est de soutenir un développement durable et équilibré basé sur une meilleure participation de la population malienne aux processus politiques et socio-économiques, lui permettant ainsi d'améliorer ses conditions de vie et de contribuer à la cohésion sociale et à la paix.

Dans ce but, le programme s'articule autour de trois effets de portefeuille: développement humain, développement économique durable et local, et gouvernance et paix. Ces trois effets s'alignent pleinement sur les objectifs des politiques nationales maliennes tels qu'énoncés dans le CREDD du Mali et de la stratégie CI 21–24 de la Suisse.

Effet 1 : développement humain

Les autorités, les collectivités territoriales et les acteurs spécialisés améliorent leurs réponses aux situations d'urgence ainsi que l'accès à une éducation de base de qualité et assurent la protection des populations civiles.



Au vu d'une instabilité prolongée, les interventions suisses visent à mieux impliquer les collectivités territoriales dans la prévention et la réponse aux crises et de renforcer la coordination des acteurs spécialisés pour une réponse d'urgence rapide et professionnelle et la fourniture de services de base, notamment une éducation de qualité. Par un renforcement des capacités, les autorités, notamment décentralisées, et les acteurs spécialisés sont capables de répondre aux crises par une action coordonnée. Les populations, y compris les plus vulnérables, comme les personnes déplacées internes, auront accès aux services et à un soutien adapté et rapide, ainsi qu'à une protection sociale qui prévient la vulnérabilité, la précarité et l'exclusion sociale. Ceci aussi grâce à des initiatives et à un plaidoyer en faveur d'un accès humanitaire sûr et sans entrave, assuré par un dialogue soutenu. En matière de services de base, la Suisse maintient un accent fort sur l'accès à une éducation de base également en situation d'urgence, au vu de son rôle

clé pour le développement des futures générations. Ainsi, la Suisse va s'engager dans la formation et la gestion des enseignants, la décentralisation de l'éducation, l'arrimage des écoles coraniques et le développement d'offres éducatives alternatives et non formelles.

Effet 2 : développement économique durable et local

Les populations acquièrent des compétences professionnelles adaptées aux besoins du marché, bénéficient d'une meilleure insertion professionnelle et de meilleures opportunités d'emploi et de revenus créés par le développement d'un secteur privé durable et inclusif.



La Suisse soutient le développement d'un secteur privé durable et inclusif, focalisé sur le potentiel local et les filières agricoles, en vue d'améliorer les revenus des populations rurales et de créer des emplois. Ceci nécessite le développement de compétences professionnelles adaptées aux besoins du marché et le renforcement de l'insertion professionnelle des jeunes. Cette approche systémique comprend plusieurs mesures: le développement de compétences professionnelles par le biais de la formation, en tenant compte des dynamiques et du potentiel local; le développement d'un secteur privé entrepreneurial inclusif et durable qui comprend les enjeux écologiques et liés au changement climatique, en particulier celui de l'agriculture; et le développement d'un secteur financier inclusif. Dans le cadre de sa collaboration avec le secteur privé, la durabilité sociale et environnementale des programmes constitue un critère clé pour définir l'engagement de la Suisse. Enfin, la Suisse poursuit son soutien au développement de systèmes de marché dans les filières agricoles, y compris dans le secteur de l'élevage, en prouvant l'adaptation des pratiques agricoles aux changements climatiques et en tenant compte des aspects de prévention et de gestion des conflits. Grâce à son engagement, le nombre d'emplois et de revenus pour les populations cibles augmente.



Effet 3 : gouvernance et paix

Les acteurs étatiques, au niveau central et décentralisé, améliorent leur performance et gèrent de manière transparente, redevable et inclusive les affaires publiques ; Accompagné par un contrôle citoyen, ils mettent en œuvre des initiatives de prévention des conflits et de promotion de la paix avec la société civile.



La Suisse contribue au renforcement de la bonne gouvernance, de l'état de droit et des institutions et processus démocratiques. En outre, la Suisse poursuit son soutien aux médias et à la société civile dans leurs efforts de veille et de plaidoyer. Son appui à la décentralisation amène à une gestion plus performante et transparente des affaires publiques, aussi par le biais de la numérisation. Son action permet également aux collectivités territoriales partenaires de fournir des services de base de qualité à la population locale de manière inclusive. En matière de redevabilité, les interventions de la Suisse renforcent la participation citoyenne, notamment des jeunes et des femmes. La Suisse s'engage pour la lutte contre la corruption, le renforcement de la cohésion sociale et la culture, qui agit comme force de transformation sociale. Dans le cadre de la promotion de la paix, la Suisse poursuit son engagement en faveur du soutien à la mise en œuvre de l'accord de paix et fournit des espaces de dialogue innovants visant à prévenir les cycles de violence. Il est également prévu de poursuivre le plaidoyer pour le respect du droit international humanitaire et des droits de l'homme ainsi que l'engagement pour la prévention de l'extrémisme violent au niveau régional et multilatéral. La Suisse poursuit ses efforts de promotion de la paix notamment par le déploiement d'experts auprès de l'EMP-ABB et des Nations Unies.

Thèmes transversaux : genre, gouvernance et changement climatique

Dans le cadre de la mise en œuvre du programme de coopération 2022–2025 de la Suisse au Mali, le genre et la gouvernance demeurent les thèmes transversaux prioritaires. En matière de genre, la Suisse vise à renforcer son engagement en faveur de l'égalité entre hommes et femmes. Une attention particulière est accordée à l'inclusion effective des femmes dans les instances décisionnelles, à la mise en œuvre de la résolution 1325 du Conseil de sécurité des Nations Unies qui soutient la participation des femmes dans le processus de paix, à la budgétisation sensible au genre et à la lutte contre les violences basées sur le genre. La désagrégation systématique des indicateurs par sexe et âge, et l'exigence de 50 % d'hommes et de femmes parmi les publics cibles suisses permettront aussi de contribuer à la réduction des inégalités.

S'agissant de la gouvernance, la promotion d'une meilleure gestion des affaires publiques sera poursuivie, dans le but d'obtenir une redevabilité accrue des pouvoirs publics, une participation citoyenne plus inclusive et la mise en place de cadres de dialogue plus transparents, cela par exemple grâce à un renforcement de la numérisation des services publics.

Les risques liés aux changements climatiques et à l'environnement seront pris en considération dans la planification et la mise en œuvre des programmes grâce à l'introduction des analyses de l'outil CEDRIG (*Climate, Environment and Disaster Risk Reduction Integration Guidance*). L'objectif sera de développer des infrastructures et des investissements plus écologiques, d'intégrer de manière plus systématique des composantes éducatives et de formation en lien avec le changement climatique et la protection de l'environnement, y compris la réduction des risques de catastrophes.

6. Gestion de la mise en œuvre du programme de coopération

Modalités d'intervention et partenariats

Dans le cadre de la mise en œuvre du programme de coopération, la Suisse utilise un mélange équilibré de modalités d'intervention, et ce aussi pour une meilleure gestion des risques. Elle octroie des contributions et des mandats et s'engage activement dans le domaine de la promotion de la paix en mettant directement à profit son expertise. Les partenaires incluent des acteurs publics et privés, notamment les collectivités territoriales, les organisations multilatérales comme les Nations Unies ou la Banque mondiale, les institutions de recherche et les groupes de réflexion (think tanks), les ONG internationales et nationales, d'autres représentants de la société civile et le secteur privé. En outre, la Suisse entend davantage poursuivre les cofinancements et le développement de synergies entre certains de ces acteurs, afin d'amplifier ses effets de portefeuille, notamment entre ses engagements aux niveaux bilatéral et multilatéral. Elle vise également à renforcer le développement des partenariats public-privé et la collaboration avec le secteur privé, notamment, mais pas exclusivement, dans le cadre du développement économique, qui inclue la formation professionnelle axée sur les besoins du marché. Enfin, la Suisse poursuit ses déploiements ciblés d'experts du développement, de l'humanitaire et de la paix.

Pour soutenir l'approfondissement de la décentralisation, la Suisse continue de financer les collectivités territoriales à travers l'utilisation et la promotion de l'ABSD. Dans le cadre des réponses d'urgence, elle prévoit de développer le recours aux programmes de transferts monétaires (cash based transfers). Ces programmes permettent aux victimes de catastrophes naturelles ou d'origine humaine de disposer directement des fonds nécessaires pour acheter les biens dont elles ont besoin. Enfin, l'innovation, notamment technologique, sera appuyée afin de faire face aux difficultés d'accès aux zones à déficits sécuritaires, notamment en développant le suivi à distance. La numérisation permettra également de répondre à des besoins dans les domaines de l'éducation et de la formation professionnelle, et de progresser vers une gouvernance transparente et efficace.

Une gestion de programme sensible au conflit (GPSC)

Dans un environnement volatile, face à une crise multifacette, la Suisse doit savoir s'adapter afin de poursuivre des activités pertinentes et efficaces. Pour ce faire, elle doit s'appuyer sur les

leviers les plus porteurs pour la prévention et la réduction de facteurs de conflits. À cette fin, la GPSC est une approche clé et doit être systématisée et renforcée au sein de tous les programmes et parmi les partenaires, en parallèle aux outils liés à la gestion des risques. D'un point de vue financier, une gestion adaptative et flexible reste importante pour la réorientation des fonds en cas de crise subite. L'ABSD permet cette flexibilité, par exemple par l'inclusion de fonds d'urgences. Des phases de projet courtes (2–3 ans) permettront également de tester de nouvelles modalités et de nouveaux partenariats.

Une approche « Whole of Government »

Au Mali, la Suisse est présente avec plusieurs services de différents départements (DFAE, DFJP, DDPS) et applique les différents instruments de la coopération internationale de manière complémentaire. La mise en œuvre de l'approche « Whole of Government » a très bien fonctionné ces dernières années et sera poursuivie.

Nexus

Grâce à la présence au Mali des trois instruments de coopération internationale, les interventions prévues par la Suisse s'inscrivent dans une approche de triple nexus: développement, humanitaire et promotion de la paix. Les instruments sont mis en œuvre, dans la limite des mandats, de manière coordonnée, complémentaire ou conjointe, en mettant en valeur l'apport et l'expertise de chaque instrument. Cette approche offre à la Suisse une certaine flexibilité dans la mise en œuvre de son programme de coopération et de rester une force d'innovation qui a la volonté de piloter de nouvelles approches et outils en fonction de l'évolution du contexte. Pour mieux répondre aux besoins le travail en nexus s'intègre dans plusieurs programmes et facilite des interactions fortes entre spécialistes de l'humanitaire, du développement et de la promotion de la paix présents sur place.

Ressources financières et humaines

Un budget annuel moyen de CHF 36.9 millions est planifié pour le programme de coopération 2022–2025 de la Suisse au Mali (voir annexe 4), réparti entre les trois objectifs prioritaires: développement humain, développement économique durable et local, gouvernance et paix.

7. Pilotage stratégique et gestion des risques

Le pilotage stratégique du programme de coopération relève de la responsabilité du chef ou de la cheffe coopération internationale au sein de la représentation suisse à Bamako. À la centrale du DFAE, le suivi de la mise en œuvre du programme est assuré par la section Afrique de l'Ouest (SAO) de la Direction du développement et de la coopération (DDC), en coordination avec les autres acteurs suisses (notamment l'Aide humanitaire de la DDC ainsi que la division Paix et droits de l'homme (de la DPDH) et la division Afrique du Secrétariat d'Etat du DFAE, et le DDPS). Le pilotage stratégique et la gestion des risques du programme de coopération s'effectuent selon trois dimensions: l'analyse de l'évolution du contexte ; les résultats du programme suisse; et la gestion de la représentation suisse à Bamako.

Analyse de l'évolution du contexte

Le suivi et l'analyse de l'évolution contextuelle du pays se fait de manière continue sur place par des séances hebdomadaires, au travers du système de suivi des changements in-

fluant sur le développement (MERV) de la DDC, grâce à des ateliers sectoriels avec les partenaires de mise en œuvre et par les rapports trimestriels ou thématiques de la/du conseiller-ère en sécurité humaine (CSH) de la DPDH. Le MERV prévoit l'analyse des contextes sur une base bisannuelle (politique, économique, social, sécuritaire, environnemental), de la perception de la Suisse au Mali et de l'évolution des scénarii susceptibles d'entraîner des adaptations dans la gestion du programme.

Résultats du programme suisse

Le suivi de la mise en œuvre du programme de coopération suisse s'effectue sur la base du cadre de résultats et des différents indicateurs standards nationaux ou locaux, des indicateurs de référence agrégés (ARI) et des indicateurs de référence thématiques (TRI) définis à cet effet (voir annexe 3). Il s'effectue de manière continue, mais plus poussée dans le cadre du rapport annuel, qui implique la participation des partenaires de mise en œuvre. Ce suivi permet d'évaluer les





progrès réalisés par rapport aux résultats escomptés dans la perspective d'adapter la mise en œuvre du programme.

Le suivi des résultats du programme de coopération s'appuie plus concrètement sur les rapports des partenaires, le dialogue régulier avec ceux-ci et les ateliers sectoriels annuels regroupant la plupart des partenaires. Il est complété par les évaluations à mi-parcours et les évaluations de fin de phase des programmes et des projets spécifiques, ainsi que par les visites sur le terrain. Un renforcement des capacités de suivi à distance est prévu pour faire face à l'insécurité limitant l'accès dans certaines zones. Des adaptations programmatiques se font en fonction de l'évolution du contexte dans une perspective de gestion adaptative (« adaptive management »). Des capitalisations et documentations d'expérience et/ou des études d'impact au moment de la fin des programmes sont effectuées afin de renforcer la gestion institutionnelle du savoir.

Gestion des risques

La gestion des risques liée à la mise en œuvre du programme de coopération de la Suisse se fait selon les instruments standards du DFAE, à savoir le rapport relatif au système de contrôle interne, le rapport de gestion du bureau et les audits (internes et externes). La planification financière est revue chaque mois, sur la base des contrats en vigueur, tant pour les programmes que pour la gestion de la représenta-

tion suisse. Une appréciation de risques liés aux partenaires est conduite systématiquement pour les nouveaux partenariats de taille, et les visites de terrain trimestrielles sont complétées par des comités de pilotage et des audits pour les divers programmes.

Gestion sécuritaire

La représentation suisse au Mali déploie beaucoup d'énergie pour assurer une gestion de la sécurité et des risques professionnelle au quotidien. Des règles et procédures strictes pour les déplacements à l'intérieur du pays ainsi que pour les visiteurs venant de l'extérieur sont mises en place et adaptées en fonction de l'évolution du contexte et précisées dans le plan de gestion de la sécurité. Les efforts de formation sont renforcés tant pour le personnel de la représentation suisse que pour les partenaires. Des outils de communication et de gestion de crise sont constamment mis à jour. La représentation suisse entretient un échange étroit avec d'autres représentations et partenaires afin d'examiner en continu la situation sécuritaire dans la région.

Suivi de la situation sanitaire

En cas de pandémie, des mesures spécifiques sont introduites afin d'assurer la continuité des activités.

Annexes

1. Liste des abréviations et acronymes

ABSD	Appui budgétaire sectoriel décentralisé
APD	Aide publique au développement
ARI	Indicateurs de référence agrégés (<i>Aggregated Reference Indicators</i>)
CEDEAO	Communauté économique des États d'Afrique de l'Ouest
CEDRIG	Lignes directrices pour l'intégration du climat, de l'environnement et de la réduction des risques de catastrophe (<i>Climate, Environment and Disaster Risk Reduction Integration Guidance</i>)
CHF	Franc suisse
CI 21–24	Stratégie de coopération internationale 2021–2024
CREDD	Cadre stratégique pour la relance économique et le développement durable
CSA	Corps suisse d'aide humanitaire
SAO	Section Afrique de l'Ouest
DDC	Direction du développement et de la coopération
DDPS	Département fédéral de la défense, de la protection de la population et des sports
DFAE	Département fédéral des affaires étrangères
DPDH	Division Paix et droits de l'homme
EMP-ABB	Ecole de Maintien de la Paix Aliou Blondin Beye
GPSC	Gestion de programme sensible aux conflits
LNOB	Ne laisser personne de côté (<i>Leave no one behind</i>)
MERV	Suivi des changements influant sur le développement (<i>Monitoring von entwicklungsrelevanten Veränderungen</i>)
MINUSMA	Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation au Mali
ONG	Organisation non gouvernementale
OMS	Organisation Mondiale de la Santé
PDI	Personne déplacée interne
PEP	Pool d'experts pour la promotion civile de la paix
PTF	Partenaires techniques et financiers
TRI	Indicateurs de référence thématiques (<i>Thematic Reference Indicators</i>)

2. Scénarii et mesures d'adaptation¹³

Mali: Scénarii 2022 – 2025		
Le Mali s'enfoncé	Le Mali figé dans la crise	Le Mali se relève
Situation politique		
<p>Le gouvernement de transition à caractère militaire reste en place, devient de plus en plus autoritaire, la transition est prolongée pour une durée indéterminée, le moment d'une transition vers un gouvernement civil élu démocratiquement reste peu clair.</p> <p>Les réformes nécessaires (constitution, loi électorale, recensement national, révision du registre électoral, etc.) pour tenir de nouvelles élections démocratiques ne se concrétisent pas.</p> <p>Le processus vers des élections et des instances démocratiques est gravement entravé.</p> <p>L'inclusion et la représentativité des femmes reste faible.</p> <p>La mise en œuvre de l'accord de paix n'avance pas et est remis en cause par des acteurs non signataires.</p> <p>La coalition des forces mobilisées pour la transition s'effondre. Les accusations continuent, notamment de la part de l'opposition. L'État continue de perdre sa légitimité sur des pans de territoire encore plus vastes (sud, ouest).</p> <p>De plus en plus de civils perdent la vie ou sont gravement blessés, et l'accès aux services de plus en plus limité a une influence directe sur les mouvements de personnes : le nombre de PDI explose et la migration irrégulière se renforce considérablement.</p> <p>Les financements manquent pour mettre en œuvre les multiples réformes et pour mettre en place les services de base. Face à la prolongation de la transition sans chronogramme clair, la communauté internationale décide de suspendre son soutien au budget national et impose des sanctions.</p> <p>Les grèves continuent et paralysent régulièrement l'administration.</p> <p>Les tensions s'accroissent, tout comme les attentes non satisfaites de la population, exaspérée par les crises politiques et sécuritaires perpétuelles, la corruption rampante et l'impunité, notamment face aux violations des droits de l'homme et du droit international humanitaire commises par différents groupes armés.</p> <p>Le recours aux mécanismes traditionnels de résolution des conflits se généralise, mais reste sans succès significatif</p>	<p>Le gouvernement de transition à caractère militaire est prolongé pour une durée fixe, avec ou sans l'accord avec la CEDEAO. La transition vers un gouvernement civil est repoussée, mais reste en vue. Le gouvernement en place renforce son contrôle sur les instances étatiques.</p> <p>Une partie des réformes nécessaires sont entamées (nouvelles constitution). Les élections peuvent se tenir dans le cadre de ce nouveau délai, mais avec peu de participation et d'inclusion, particulièrement dans certaines zones d'insécurité. Les résultats sont contestés, mais majoritairement de manière pacifique.</p> <p>La légitimité de l'État est affaiblie et doit être reconstruite.</p> <p>La représentation des femmes progresse légèrement (30 % atteints). Les jeunes sont mieux représentés aux postes électifs.</p> <p>Stagnation dans la mise en œuvre de l'accord de paix. Les nouvelles régions sont opérationnelles sur papier, mais, par manque de ressources, elles restent marginalisées.</p> <p>La coalition des forces reste très fragile. L'opposition se prépare aux élections et conteste la légitimité du gouvernement.</p> <p>L'insécurité n'est pas maîtrisée, elle progresse et a un impact sur la vie des personnes (intégrité, mouvement, etc.).</p> <p>Les problèmes d'accès aux services s'accroissent, le nombre de PDI augmente en même temps que la migration irrégulière.</p> <p>Les financements restent mal gérés et peu alignés sur les besoins. Face au manque de progrès des réformes, la communauté internationale réduit son soutien budgétaire, mets en arrât temporaire une partie de sa coopération, et le Mali fait face à des sanctions.</p> <p>Les manifestation et grèves des fonctionnaires continuent.</p> <p>La justice demeure inefficace et dysfonctionnelle dans la gestion des dossiers, en particulier concernant les violations des droits de l'homme, quels qu'en soient les auteurs, et la lutte contre la corruption. La gronde populaire continue.</p> <p>La société civile continue à jouer un rôle d'interpellation. Les mécanismes de redevabilité de l'État continuent d'exister, malgré une péjoration des services publics fournis.</p> <p>Les tentatives de résolution du conflit par le gouvernement au travers du dialogue faiblissent.</p>	<p>Le gouvernement de transition à caractère militaire réussit la transition vers un gouvernement civil.</p> <p>Une grande partie des réformes nécessaires (constitution, loi électorale, etc.) ont été réalisées ou sont en cours de finalisation, et débouchent sur une meilleure gouvernance.</p> <p>Les élections se déroulent de façon crédible, permettant une meilleure participation, transparente et inclusive, sur la majeure partie du territoire. Les résultats sont acceptés sans trop de contestation, et la légitimité de l'État en sort renforcée.</p> <p>Les femmes (30 % dépassés) et les jeunes sont mieux représentés à tous les niveaux politiques.</p> <p>L'accord de paix connaît des avancées significatives, qui se traduisent dans une mise en œuvre des recommandations, notamment concernant la décentralisation et l'ouverture du dialogue vers des parties non signataire en vue de leur intégration.</p> <p>Face aux progrès démocratiques, des ressources additionnelles sont débloquentées (endogènes et exogènes).</p> <p>L'efficacité de la justice permet une gestion diligente des dossiers. La liberté d'expression est garantie. La corruption est réduite grâce aux organes de contrôle étatiques et de la société civile.</p> <p>La société civile connaît un renouvellement et renforce sa crédibilité. Elle améliore sa gouvernance dans tous les secteurs. Les mécanismes de redevabilité sont renforcés et systématisés permettant l'amélioration de l'accès à des services publics de base de qualité.</p>

13 Les présents scénarios reflètent une analyse faite fin 2021. Cependant, dans le contexte volatile du Mali, les paramètres évoluent rapidement. Le Bureau de Coopération de la Suisse au Mali effectue des mises à jour de l'analyse contextuelle de manière régulière (voir également le système de monitoring à l'annexe 5).

Situation sécuritaire		
<p>La situation se dégrade considérablement. La sécurité sur l'ensemble du territoire malien continue à se dégrader considérablement. Les groupes armés, notamment affiliés à JNIM ou EIGS, étendent leurs activités sur l'ensemble du territoire et leurs attaques deviennent plus complexes.</p> <p>Le nombre de victimes civiles et parmi les forces armées (nationales, internationales) continue à augmenter.</p> <p>Les groupes d'autodéfense et criminels sont hors de contrôle et les groupements alternent entre coopération conjointe contre l'État et combat mutuel.</p> <p>La criminalité et la prolifération d'armes augmentent face à la pauvreté grandissante et à l'impuissance de l'État d'assurer la sécurité.</p> <p>Les prises d'otages visant des citoyens maliens et internationaux continuent à augmenter sur l'ensemble du territoire.</p> <p>Les violations des droits de l'homme et du droit international humanitaire sont récurrentes et commises de manière indiscriminée contre les civils et par toutes les parties aux conflits. Le droit international humanitaire n'est pas respecté.</p> <p>Les processus de DDR sont arrêtés. Les forces internationales (Barkhane, MINUSMA, Takuba, Force conjointe G5 Sahel) restent peu efficaces et/ou subissent des reconfigurations, deviennent de plus en plus la cible de la haine de la population civile.</p> <p>Le Mali développe de nouveaux partenariats militaires et sécuritaires notamment avec des entreprises privées.</p> <p>Le dialogue engagé par l'État ne touche pas l'intégralité des groupes armés ou d'opposition, et ne permet pas de progresser dans les négociations.</p> <p>Le conflit devient de plus en plus régional, notamment entre le Burkina Faso, le Niger et le Mali, et touche notamment les axes d'approvisionnement venant du Sénégal et de la Côte d'Ivoire.</p> <p>Les tensions entre le gouvernement et les mouvements sont importants. Le gouvernement ne contrôle plus le nord du pays.</p>	<p>La situation se dégrade lentement. Les groupes armés étendent leurs activités à mesure qu'ils contrôlent davantage de territoire. Les attaques continuent, aussi au sud, et gagnent en complexité.</p> <p>Le nombre de victimes civiles et militaires est constant, avec des variations saisonnières.</p> <p>La solution militaire reste privilégiée pour maîtriser les groupes armés sévissant sur le territoire, mais on observe quelques tentatives florissantes de dialogue permettant de réduire (temporairement ou localement) la violence.</p> <p>On observe une diversification des partenariats militaires et sécuritaires, notamment avec la reconfiguration de la force Française Barkhane.</p> <p>La cohabitation entre les forces de défense et de sécurité formelles, les acteurs de sécurité privés, les groupes d'autodéfense et les groupes armés intégrés est complexe. Elle provoque des dérapages en matière de droits de l'homme, et la prolifération des armes. Le respect du droit international humanitaire est limité, et l'impunité perdure malgré le regard accru des forums internationaux.</p> <p>Les conflits liés à l'accès à la terre et aux ressources, à l'incivisme et au banditisme, ainsi que les assassinats et la destruction d'infrastructures et de récoltes sont en hausse.</p> <p>Des enlèvements continuent d'être perpétrés sur l'ensemble du territoire.</p> <p>Les processus de DDR stagnent, avec des résultats mitigés.</p> <p>Les efforts internationaux et l'engagement national continuent en coordination, mais la coopération militaire internationale est, suite à la prolongation de la transition militaire, transformée (nouveaux acteurs) et réduite (partenaires traditionnels). Quelques progrès sont réalisés, et les moyens de la MINUSMA sont augmentés dans le cadre de son mandat.</p> <p>Un dialogue avec la majorité des groupes armés est entamé et donne naissance à quelques résultats concrets.</p> <p>Des tensions entre le gouvernement et les mouvements signataires (CSP) s'exacerbent.</p> <p>La situation reste stable à Bamako et permet de maintenir le statut comme "lieu d'affectation familiale".</p>	<p>La situation se stabilise et s'améliore progressivement.</p> <p>La coalition entre force maliennes et internationales permet des avancées en terme d'efficacité des opérations pour assurer la sécurité.</p> <p>L'État reprend contrôle d'une plus grande partie du territoire, y déploie une présence et des services.</p> <p>La solution par le dialogue, la médiation et la réconciliation ainsi que les efforts de prévention quant aux enjeux de fond autour des violences est privilégiée. Le dialogue avec tous les groupes armés permet de réduire la violence et d'intégrer les différentes revendications politiques. L'approche de prévention de la violence et de paix est portée par une volonté politique et une action conséquentes.</p> <p>Les violations des droits de l'homme et le non-respect du droit international humanitaire sont poursuivis systématiquement.</p> <p>Les groupes d'autodéfense deviennent obsolètes et se démobilisent. La criminalité se réduit considérablement et il est possible pour les citoyens maliens de voyager et de vivre sans peur sur une grande partie du territoire.</p> <p>Le processus de DDR effectif au centre et au nord. Les forces internationales se redéployent en effectuant une passation au forces nationales et sont réduites.</p> <p>Les forces nationales et internationales font des patrouilles mixtes. On constate une passation graduelle des forces internationales vers les forces nationales.</p>

Situation économique

<p>Les recettes nationales, le PIB et le pouvoir d'achat diminuent.</p> <p>La pauvreté augmente de manière plus prononcée.</p> <p>Le conflit, la crise politique, l'instabilité et la pandémie de COVID-19, associés à une mauvaise gestion, font tomber le pays dans une récession.</p> <p>On enregistre une forte baisse de la croissance due à une chute des recettes d'exportation et de production, en lien avec le climat d'insécurité, les effets liés aux changements climatiques et les entraves au commerce. La production diminue, les importations augmentent, les prix prennent l'ascenseur et les crises alimentaires se multiplient.</p> <p>Le système bancaire est au bord de l'effondrement : estimant les risques très élevés, il les répercute sur les taux d'intérêt, qui explosent et ne permettent pas la création de nouvelles entreprises et de nouveaux commerces. L'accès aux services financiers devient difficile.</p> <p>Les conditions en matière d'exportation se dégradent.</p> <p>Les transferts d'argent fournis par un nombre croissant de migrants augmentent, pour répondre aux besoins grandissants des familles restées derrière et pour éviter un effondrement total.</p> <p>Le soutien budgétaire et la coopération au développement fournis par la communauté internationale diminuent fortement en faveur d'une aide d'urgence internationale qui augmente.</p> <p>La balance commerciale se détériore, en raison de la baisse de la production d'or et de coton (baisse des prix du marché).</p> <p>La mobilisation des recettes internes, déjà faible, diminue. Les dépenses pour la défense croissent fortement alors que les budgets sociaux diminuent.</p> <p>Le climat des affaires se détériore, amenant même un retrait des investisseurs actuels. Les investissements venant de l'étranger connaissent une forte diminution.</p>	<p>Les recettes nationales et la croissance stagnent autour de 3 à 5 %.</p> <p>La pauvreté progresse lentement.</p> <p>Le PIB stagne à cause des difficultés commerciales liées à l'insécurité, mais aussi à cause de la pandémie de COVID-19, du contexte géopolitique mondial, des problèmes dans l'exploitation minière, des sanctions, du changement climatique affectant les secteurs de l'agriculture et de l'élevage, et de la mauvaise gouvernance.</p> <p>Cette situation peut être partiellement compensée par une légère augmentation des transferts d'argent due à une migration accélérée.</p> <p>Le soutien de la communauté internationale stagne, voire diminue en attendant la fin de la transition politique.</p> <p>Le système bancaire reste faible. Les prix continuent de connaître des pics saisonniers et ont tendance à augmenter face à une production locale faible et une importation qui devient plus coûteuse.</p> <p>La production agricole interne est insuffisante.</p> <p>La discipline budgétaire pour le suivi des priorités nationales fixées diminue à cause de la domination du budget sécuritaire.</p> <p>La capacité d'absorption financière des collectivités territoriales reste faible, tout comme les transferts de l'État central en leur faveur.</p> <p>Le climat des affaires souffre des mauvaises conditions qui s'éternisent, à savoir les lenteurs administratives et les dysfonctionnements judiciaires.</p>	<p>Les réformes de l'État et l'amélioration des conditions sécuritaires ont donné un nouveau souffle au pays.</p> <p>Les revenus étatiques contribuent à la réduction de la pauvreté.</p> <p>La base fiscale est élargie, les investissements internationaux augmentent.</p> <p>Le taux de croissance s'élève aux alentours des 7 % grâce à une hausse de la production minière diversifiée (or, bauxite, lithium, etc.), à la reprise de la production agricole et à des transferts d'argent stables, entre autres.</p> <p>Des grands programmes d'investissement démarrent.</p> <p>La balance commerciale devient excédentaire grâce à une production croissante et une amélioration des conditions d'échange. Le taux d'accroissement de la dette baisse, et aucun arriéré de paiement n'est relevé.</p> <p>La hausse du budget sécuritaire ralentit, le taux de transferts vers les collectivités territoriales augmente et l'accès aux services, y compris financiers, s'améliore lentement.</p> <p>Le climat des affaires s'améliore grâce à l'application effective des textes et au fonctionnement effectif du système juridique favorisant le dynamisme des (nouveaux) investisseurs et la lutte contre la corruption.</p> <p>De nouvelles entreprises voient le jour, offrant travail et revenus, et attirant de nouveaux investisseurs.</p>
--	--	--

Situation sociale

Le **tissu social se dégrade**. Les conditions de vie se péjorent pour une grande partie de la population.

Les **populations mécontentes** face aux conditions de vie manifestent. Les grèves et autres blocages du fonctionnement des services étatiques se multiplient et paralysent le quotidien. Les jeunes descendent dans la rue. Les manifestations et la réponse des autorités deviennent plus violentes.

Les **violences basées sur le genre** augmentent et restent largement impunies.

Le **discours de haine et de polarisation** s'intensifie au sein de la population, vis-à-vis du gouvernement et de la présence étrangère.

Le vivre ensemble s'étirole et la tolérance diminue. Les tensions **intercommunautaires** s'intensifient et sont alimentées par l'instrumentalisation des différences ethniques et religieuses.

Le **chômage et le sous-emploi** augmentent à cause de l'effondrement des activités économiques, de la croissance démographique, de l'explosion du nombre de déplacés et, partant, de la précarité.

Les **services sociaux** de base s'affaiblissent encore. La mortalité des mères et des enfants augmente. Les épidémies continuent à sévir parmi la population. Les **crises alimentaires et la malnutrition** s'intensifient (famines dans les zones reculées et mises sous blocus), impactant la santé de la population.

Les conflits fonciers se multiplient et l'accès à la terre devient de plus en plus inéquitable, menant à une augmentation des confrontations violentes.

Les **allocations budgétaires** pour les services sociaux se réduisent encore.

Les **services de base** s'effondrent et sont dépassés par la concentration des déplacés internes dans les centres urbains et périurbains.

Le nombre d'écoles fermées augmentent. Plus de 50 % des enfants sont déscolarisés. Les taux de scolarisation et d'alphabétisation baissent.

Le **tissu social s'affaiblit. La population désillusionnée** continue à organiser des grèves et des manifestations, entravant le bon fonctionnement du système.

La participation **des femmes et des jeunes** demeure faible et leur voix n'est que peu entendue.

Les tensions **intercommunautaires** continuent et sont alimentées par l'instrumentalisation des parties aux conflits et des leaders religieux et idéologiques.

Les frustrations se manifestent aussi dans des discours s'opposant à la présence étrangère.

La **précarité de l'accès à l'emploi** augmente, en lien avec une faible création d'emplois, la perte des moyens de production des déplacés et le nombre immense de jeunes qui arrivent chaque année sur le marché, rarement avec des compétences en adéquation avec les besoins.

L'insécurité alimentaire et la malnutrition augmentent à cause d'une faible production, des déplacements, des conflits fonciers, de la dégradation des ressources naturelles (surexploitation et changement climatique), de la réduction des surfaces cultivées et du vol de bétail, de l'inflation et de l'augmentation des prix des denrées alimentaires.

Les défaillances du système de sécurité sociale influence négativement la qualité de vie des plus pauvres.

Les allocations budgétaires pour les investissements dans les services stagnent, engendrant une dégradation et une pénurie des infrastructures et de la qualité des services.

L'accès aux **services publics de base** continue de se péjorer, principalement à cause de la pression causée par les déplacements internes et de la croissance démographique continue.

Le taux brut de **scolarisation** baisse à cause notamment de la fermeture des écoles et de l'accès précaire des déplacés au système scolaire formel. Le taux d'alphabétisation des 15-24 ans continue à stagner.

L'espoir règne. Le tissu social se renforce. Les conditions de vie s'améliorent.

Les discours de haine sont contrôlés et réduits. La **cohabitation pacifique** entre les communautés est retrouvée et renforcée, et la polarisation est diminuée considérablement.

Le dynamisme de l'économie entraîne une hausse de la **création d'emplois**, y compris pour les jeunes et les femmes. Le chômage et le sous-emploi baissent.

L'autosuffisance alimentaire se renforce et la malnutrition baisse grâce à une plus grande sensibilisation des populations, à une meilleure prise en charge médicale, à une production améliorée, à un meilleur accès aux aliments, à une plus grande résilience face aux changements climatiques, à un plus grand respect des normes environnementales et à une transhumance apaisée.

Les violences basées sur le genre sont poursuivies en justice et diminuent. L'accès à la documentation civile est amélioré.

Les **indicateurs sociaux du Mali remontent**.

L'État formule **une réponse adéquate et renforcée** pour le secteur de l'éducation. La qualité et l'accès s'améliorent, à tous les niveaux. Les indicateurs de scolarisation et d'achèvement sont en hausse (au niveau de 2017).

L'accès à des services publics de base de qualité s'améliore grâce à une allocation budgétaire adéquate en faveur des investissements, à des partenariats public-privé et à l'augmentation des ressources étatiques/internationales.

Toutes les **écoles sont ouvertes** et l'année scolaire se déroule sans interruptions dues à des grèves, des conflits ou autres

Urgence / Développement		
<p>Le nombre de personnes ayant besoin d'une assistance d'urgence ne cesse d'augmenter. La majorité de la population bascule dans la pauvreté.</p> <p>Le nombre de personnes déplacées internes continue à augmenter, ce qui accentue la paupérisation des populations hôtes, tout en accentuant les tensions. La part de la population dépendant de l'aide extérieure pour sa survie augmente.</p> <p>L'accès humanitaire devient très difficile. Les services sociaux de base au centre et au nord sont largement fournis par des acteurs internationaux spécialisés (ONU, ONG).</p> <p>Les actions humanitaires augmentent tandis que les financements structurels diminuent fortement. L'appui budgétaire extérieur fond, tout comme les interventions de développement (défiance des bailleurs à l'égard du gouvernement et manque de confiance dans ses capacités de gestion).</p> <p>Les plans de réponse humanitaire peinent à être financés. Les acteurs humanitaires, de plus en plus ciblés par des attaques, se retirent des zones aux besoins pourtant les plus criants.</p> <p>Les perspectives de développement sont entravées et le dialogue entre partenaires du développement et le gouvernement est rompu.</p>	<p>La pauvreté des populations augmente continuellement, notamment chez les groupes à risques (déplacés internes, populations en mouvement/transhumance, populations hôtes).</p> <p>Le nombre de personnes ayant besoin d'une assistance d'urgence augmente lentement, tout comme le nombre de personnes déplacées internes.</p> <p>L'accès humanitaire reste difficile mais, grâce à des techniques de négociations adaptées, possible. Des opérations d'urgence et des interventions de développement et plus structurelles se font en parallèle et s'intègrent les unes dans les autres : nexus.</p> <p>La coopération au développement extérieure continue mais stagne, voire va vers une baisse. Les partenaires extérieurs ont tendance à privilégier la collaboration avec des organisations internationales plutôt que des agences gouvernementales. Devant la croissance des besoins humanitaires, les plans de réponse humanitaire peinent à être financés.</p> <p>Le gouvernement continue à faire des pas timides pour répondre lui-même à des besoins urgents. Face à l'agenda sécuritaire, le développement est laissé pour compte.</p> <p>La poursuite d'appuis budgétaires est mise en cause, avec une tendance vers la réduction. Les interactions entre les partenaires du développement et le gouvernement restent peu efficaces.</p>	<p>Les indicateurs du développement montrent des tendances réjouissantes. Les besoins en aide d'urgence diminuent.</p> <p>Le nombre de personnes ayant besoin d'une assistance d'urgence diminue passablement. Les indices de développement s'améliorent légèrement et les taux de pauvreté baissent, notamment suite à une réduction du nombre de personnes vulnérables et une amélioration des moyens d'existence.</p> <p>Le nombre de déplacements diminue fortement. Le retour est possible. L'aide budgétaire augmente.</p> <p>L'État est en mesure d'allouer plus de moyens aux besoins urgents de la population par le biais de ses propres structures et budgets et de mettre en place des mesures de développement.</p> <p>La communauté internationale est prête à mettre en place des financements macro-économiques et le dialogue entre les partenaires du développement et le gouvernement est redynamisé sur une base de confiance mutuelle.</p> <p>La pauvreté diminue et le Mali est sur la route d'un développement inclusive et durable.</p>

Implication et perception de la Suisse

La Suisse poursuit son **engagement en faveur des populations**.

Tout en maintenant le dialogue et l'interaction avec la partie gouvernementale, elle réduit les apports financiers aux partenaires publics.

Elle renforce et élargit son **engagement humanitaire**, intensifie le travail de **promotion de la paix**, de prévention de l'extrémisme violent, de cohésion sociale et de respect des droits de l'homme et du droit international humanitaire, et adapte son engagement structurel en l'orientant vers les collectivités et le secteur privé et/ou des acteurs non gouvernementaux.

La planification à plus long terme devient plus difficile.

Les mécanismes de **gestion de crise** et de la sécurité par nos partenaires deviennent plus importants. Les planifications sont revues fréquemment et le **remote monitoring** devient la norme.

Les missions dans les zones d'interventions sont limitées, voire deviennent impossibles.

Le déploiement d'experts augmente, notamment auprès d'agences internationales.

Le **dialogue politique**, les compétences en matière **humanitaire** et en gestion à distance sont augmentées en sein de l'équipe.

La Suisse est perçue comme un acteur qui reste engagé, fiable et agile, aussi en situation de crise.

L'action de la Suisse s'adapte en continu. La Suisse poursuit son **engagement** et maintient le dialogue avec une série de partenaires et d'interlocuteurs très divers.

Tous les efforts sont fournis pour assurer **la continuité des programmes**, avec des approches flexibles et perméables entre aide humanitaire, promotion de la paix et développement.

Les équipes des programmes spécialisés dans le développement trouvent un **appui dans les outils** humanitaires, et les ressources humaines des deux domaines se renforcent mutuellement.

La Suisse peut mettre en œuvre tout son programme pays, selon les objectifs et les zones prédéfinis.

Les **missions sur le terrain** deviennent plus compliquées et restent limitées aux capitales régionales.

Des solutions alternatives sont développées pour assurer le suivi des activités et des résultats à distance.

Les planifications annuelles, y compris des acteurs étatiques et non gouvernementaux, sont flexibles et adaptées aux besoins.

Le développement de partenariats avec le secteur privé est renforcé.

La Suisse reste active dans la coordination, et son action est renforcée au niveau politique.

Elle est **perçue comme engagée et comme facilitatrice de dialogue** entre diverses parties prenantes.

La Suisse renforce son **approche partenariale** et augmente ses investissements et contributions en faveur des institutions publiques et privées. Les appuis humanitaires se réduisent, et le travail se focalise sur le renforcement des capacités des autorités en matière de gestion de crise.

Les engagements en soutien à l'État et aux collectivités se renforcent à travers l'ABSD. L'aide d'urgence diminue et fait place au relèvement, en étroite collaboration avec les programmes de développement.

Les collègues humanitaires renforcent leurs compétences dans des outils propres aux actions de développement et de promotion de la paix.

Les **missions** sont reprises dans toutes les zones d'intervention, et au-delà des capitales régionales.

Les **mécanismes novateurs**, tels que les partenariats publics-privés, en soutien à l'entrepreneuriat local et à la formation professionnelle, se renforcent.

Des aspects de développement macro-économiques (SECO) sont en discussion.

La Suisse, grâce à un renforcement de son **volet diplomatique**, contribue aux dialogues politiques national et régional, et introduit davantage d'éléments liés à un partenariat économique.

3. Cadre de résultats pour les effets de portefeuille¹⁴

Développement humain		
<p>Effet 1 du portefeuille suisse : Les autorités, les collectivités territoriales et les acteurs spécialisés améliorent leurs réponses aux situations d'urgence ainsi que l'accès à une éducation de base de qualité et assurent la protection des populations civiles</p> <p>Contribuant aux sous-objectifs de la stratégie de CI 2021–2024 :</p> <p>Sous-objectif 5 : Fournir une aide d'urgence et assurer la protection des populations civiles</p> <p>Sous-objectif 7 : Renforcer l'accès équitable à des services de base de qualité</p>		
<p>Théorie du changement :</p> <p>Si les acteurs étatiques, au niveau central et décentralisé améliorent leurs compétences en gestion et coordination de crise</p> <p>Si les collectivités territoriales (CT) sont dotées des compétences et ressources nécessaires pour planifier et gérer, de manière transparente, des services qui soient accessibles et inclusifs, particulièrement dans l'éducation</p> <p>Alors les populations bénéficieront d'une meilleure sécurité alimentaire, protection et éducation de base de qualité même en situation de crise</p> <p>Parce qu'une meilleure articulation des réponses des autorités et acteurs spécialisés permet la prise en compte des besoins des populations</p>		
(1) Effet du portefeuille suisse	(2) Contribution du programme suisse	(3) Effets de développement ou humanitaires au niveau national
<p>Enoncé de l'effet 1.1 :</p> <p>L'Etat, les collectivités territoriales (CT) et les acteurs spécialisés préviennent, se préparent et répondent aux crises.</p> <p>Indicateurs de l'effet 1.1 du portefeuille suisse :</p> <p>1.1.1 Nombre de personnes (h/f) atteintes par des réponses d'urgence (AH ARI 1)</p> <p>Source : interventions d'urgence ; PROTECT, PEGA, PACUM</p> <p>Base de référence (2020) : 141'501 personnes (52% de femmes)</p> <p>Valeur cible (2025) : 160'000 (au moins 65% de femmes et filles)</p> <p>1.1.2 Nombre de personnes (h/f) touchées par des initiatives en faveur de services sociaux de base menées par les CT dans les zones d'intervention de la Suisse (services sociaux des CT)</p> <p>Source : PROTECT, PEGA, PACUM</p> <p>Base de référence (2021) : 0</p> <p>Valeur cible (2025) : 10'000</p> <p>1.1.3 Pourcentage (nombre) d'insécurité alimentaire mesuré dans la zone (district, région, pays) correspondant aux interventions de la DDC (AFS TRI 1)</p> <p>Source : PAFA, PASEM, interventions d'urgence</p> <p>Base de référence (2021) : Pourcentage de la population des zones d'intervention en phase 3 à 5 d'insécurité alimentaire : 8.6%. Nombre de personnes : 682'971 (source : cadre harmonisé d'identification des zones à risque et des populations en insécurité alimentaire et nutritionnelle)</p>	<p>Soutenir les collectivités territoriales (CT) à participer à la coordination et la gestion d'urgences provoquées par le conflit ou les catastrophes naturelles, renforcement de leurs capacités et amélioration de leur redevabilité.</p> <p>Contribution au dialogue politique pour assurer que les CT auront les moyens financiers pour répondre aux crises.</p> <p>Soutien de l'aide humanitaire bilatérale et multilatérale pour la distribution d'une aide alimentaire et nutritionnelle aux personnes très vulnérables (IPC II-V) et une réponse d'urgence en protection. (Secondments inclus)</p> <p>Soutenir le Dispositif National de Sécurité Alimentaire (DNSA) afin d'améliorer les capacités de préparation, de réponse et de coordination de la réponse alimentaire à l'échelle nationale et régionale.</p>	<p>Enoncé de l'effet 1.1 :</p> <p>Promouvoir la protection sociale pour prévenir la vulnérabilité et l'exclusion sociale et assurer la sécurité alimentaire et nutritionnelle (Cadre stratégique pour la Relance Economique et le Développement Durable (CREDD) 2019–2023 – Axe 5)</p> <p>Stratégie pour la prévention des conflits et la résilience des populations (SPCRP) 2020–2023 : Axe 5 : Amélioration des conditions de vie des populations civiles</p> <p>Indicateurs de l'effet 1.1 au niveau national :</p> <p>1.1.2¹⁵ Nombre de ménages les plus démunis couverts par les transferts sociaux</p> <p>Source : n/a</p> <p>Base de référence (2019) : 1'191'726</p> <p>Valeur cible (2023) : 1'206'726</p>

¹⁴ Note: Les instruments de la coopération suisse en matière de politique de paix et d'aide humanitaire requièrent la capacité de réagir à court terme aux opportunités et besoins. Certains de ces engagements peuvent se faire en dehors de ce cadre logique.

¹⁵ La numérotation des indicateurs dans la colonne jaune (effet de développement/humanitaire au niveau national) s'accordent avec les indicateurs de la collone verte (effet portefeuille suisse). En cas de numérotation identique, cela signifie que l'indicateur du portefeuille suisse à un pendant au niveau national. Une numérotation différente (ex. 1.1.0) signifie qu'il n'existe pas de corrélaire au niveau du portefeuille suisse, l'indicateur reste cependant pertinent pour une analyse des tendances au niveau national.

	Personnes en phase 3 à 5	Taux d'insécurité alimentaire (phases 3 à 5)		
Sikasso	34'634	0.9%		
Mopti	556'531	18.3%		
Tombouctou	91'806	9.7%		
Zones d'interventions	682'971	8.6%		
Valeur cible (2025) : <10%				
<p>1.1.4 Nombre de personnes soumises à différentes formes de violence sexuelle et sexiste ayant reçu de l'aide (médicale et/ou psychosociale et/ou juridique) (GEN ARI 1)</p> <p>Source : PROTECT, DRC-REVIVRE</p> <p>Base de référence (2020) : 1200 (personnes prises en charge)</p> <p>Valeur cible (2025) : 2000</p>			<p><u>Obstacles/Risques</u> :</p> <p>L'insécurité entrave l'accès humanitaire, l'insécurité, les sécheresses et les inondations augmentent les besoins ; les CT non préparées sont dépassées par les événements.</p> <p><u>Facteur positif</u> :</p> <p>L'Etat priorise ses moyens, transfert accru de compétences et de ressources aux CT</p> <p><u>Programmes actuels</u> :</p> <p>ACF-E – PASEN II, PROTECT (y compris pilotes Sikasso, Mopti), PEGA, PACUM, PRESA, PAFA, PASEM, nouveau programme Centre, Caritas – RESIL, Multi-Bi – PAM + CICR, UNHAS, INSO, SAWEL (Global FS)</p>	<p>1.1.3 Proportion de la population en insécurité alimentaire (phase 3 à 5)</p> <p>Source : Rapport CREDD2019-2023, Enquête Nationale sur la Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle (ENSAN), Mécanisme de réponse rapide (RRM) Mali</p> <p>Base de référence (2019) : 2.83</p> <p>Valeur cible (2023) : 3.96</p> <p>1.1.4 Nombre d'incidents de Violence Basée sur le Genre (VBG) enregistrés</p> <p>Source : Rapports trimestriels du Gender based violence information management system (UNFPA, MFPPFF)</p> <p>Base de référence (2021) : 9450</p> <p>Valeur cible (2025) : n/a</p>
<p>Enoncé de l'effet 1.2 :</p> <p><i>Les institutions au niveau national et leur service déconcentrés ainsi que les services décentralisés de l'Etat collaborent et améliorent l'accès équitable à une éducation de base formelle et non formelle de qualité, y compris en situation d'urgence.</i></p> <p>Indicateurs de l'effet 1.2 du portefeuille suisse :</p> <p>1.2.1 Nombre de personnes bénéficiant d'une éducation primaire, secondaire ou d'une éducation de base non formelle continue et alternative ou non formelle et de possibilités d'apprentissage, y compris l'éducation en situation d'urgence. (EDU ARI 1)</p> <p>Source : PENF, PADE, Nouveaux programmes Education de base / Education non formelle, Particip</p> <p>Base de référence (2021) :</p> <p>Valeur cible (2025) :</p> <p>1.2.2 Taux moyen de scolarisation (enseignement primaire, secondaire ou non formel) (EDU TRI 1).</p> <p>Source : PENF, PADE, nouveau programme éducation de base / éducation non formelle, Particip</p> <p>Base de référence (2021) :</p> <p>Valeur cible (2025) :</p> <p>1.2.3 Nombre d'enseignants ou de personnel éducatif formés (h/f) (EDU ARI 2) dans les zones d'intervention de la Suisse</p> <p>Source : AREN, PADE, PENF, Nouveaux programmes Education de base / Education non formelle, Particip</p> <p>Base de référence (2021) : 235 (H : 57 / F : 13 / non-désagrégé : 165)</p> <p>Valeur cible (2025) :</p> <p>1.2.4 Proportion moyenne d'enfants/jeunes atteignant le niveau de compétence en lecture/mathématiques à la fin du l'enseignement primaire/secondaire (EDU TRI 3) dans les zones d'intervention de la Suisse (= S07)</p> <p>Source : PASEC + PADE, AREN, Nouveaux programmes Education de base / Education non formelle</p> <p>Base de référence (2021) :</p> <p>Valeur cible (2025) :</p>			<p>Soutenir la décentralisation de l'éducation formelle et non formelle, le développement d'alternatives éducatives et l'éducation en situation de crises -> inclusion, qualité, accès</p> <p>Soutenir la qualité des enseignements avec une meilleure formation initiale et continue des enseignants et leur gestion.</p> <p>Soutenir des opportunités de formation non formelles, y compris pour le développement de compétences professionnelles pour des personnes analphabètes -> inclusion, qualité</p> <p><u>Obstacles /Risques</u> :</p> <p>augmentation d'écoles fermées (insécurité, absentéisme d'enseignants, grèves, contestation idéologique de l'enseignement classique), manque d'infrastructures scolaires, instabilité gouvernementale</p> <p><u>Facteurs positifs</u> :</p> <p>validation officielle et mise à l'échelle d'alternatives éducatives et de formation ; présence d'autres acteurs alliés dans ce domaine ; volonté des acteurs locaux de scolariser les enfants.</p> <p><u>Programmes actuels</u> :</p> <p>AREN, PENF (SSAP, PdT, arrimage écoles coraniques, etc.), PADE (actuellement : NRC-EIE+ICLA), PARTICIP, UNICEF – protection de l'enfant, PACUM</p>	<p>Enoncé de l'effet 1.2 :</p> <p>Assurer le droit des citoyens à une éducation et une formation de qualité à travers un système éducatif inclusif, mieux adapté, cohérent et fonctionnel (CREDD, Objectif global 5.2.).</p> <p>Indicateurs de l'effet 1.2 au niveau national :</p> <p>1.2.0a Indice de parité filles/garçons</p> <p>Source : Rapport CREDD 2019-2023</p> <p>Base de référence (2019) : 0.87</p> <p>Valeur cible (2023) : 0.89</p> <p>1.2.0b Ratio élèves-maître au fondamental 1</p> <p>Source : Rapport CREDD 2019-2023</p> <p>Base de référence (2019) : 57</p> <p>Valeur cible (2023) : 58</p> <p>1.2.0c Taux d'alphabétisation des femmes</p> <p>Source : Rapport CREDD 2019-2023</p> <p>Base de référence (2017) : 29,6</p> <p>Valeur cible (2023) : Non déterminé</p> <p>1.2.2 Taux brut de scolarisation au premier cycle de l'enseignement fondamental</p> <p>Source : Rapport CREDD 2019-2023</p> <p>Base de référence (2019) : 80%</p> <p>Valeur cible (2023) : 103.7%</p>

<p>(4) Lignes d'intervention (programme suisse)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Renforcement des capacités des autorités décentralisées et de l'Etat et leurs coordinations • Soutenir le cadre national pour la réponse d'urgence • Secondment (détachement AH dans les institutions partenaires) • Dialogue politique
<p>(5) Ressources, partenariats (programme suisse)</p> <p>Ressources : 33% du budget (8 mio CHF/an)</p> <p>Partenariat : Ministères, CT, directions gouvernementales, PAM, ONG internationales et nationales, CICR, bureaux d'études, centres de recherche</p>
<p>(6) Résultats de gestion/ performance y compris les indicateurs (programme suisse) voir chapitre 6 du programme de coopération</p> <p><u>Gouvernance</u> : Participation de la Suisse à la coordination des PTF. Nombres de pratiques suisses mises à l'échelle grâce à la position de coordination des bailleurs engagés dans les thématiques prioritaires.</p> <p><u>Genre</u> : Ensemble des projets présentent des données désagrégées en genre. Viser 50% de femmes parmi les bénéficiaires ; Promouvoir la budgétisation sensible au genre par les CT en lien avec la priorisation des investissements. Les équipes de projet veillent à une représentation minimale des femmes (30%).</p> <p><u>Changement climatique</u> : Intégration d'éléments de protection de l'environnement et des changements climatiques y compris lors de la construction d'infrastructures et de la gestion publique, la formation, etc.</p> <p><u>Protection</u> : inclusion dans les politiques publiques et les réformes des besoins de la population (sous perspective LNOB – accent sur PDI) dans la planification d'infrastructures et de services</p> <p><u>Travail dans le nexus</u> : les équipes de l'ambassade comprennent la manière de travailler dans le nexus (# cours AH suivis, # projets développés qui intègrent des composantes AH et Développement)</p> <p><u>Développer davantage l'appui et l'engagement avec le secteur privé</u></p>

Développement économique durable et local

Effet 2 du portefeuille suisse : Les populations acquièrent des compétences professionnelles adaptées aux besoins du marché, bénéficient d'une meilleure insertion professionnelle et de meilleures opportunités d'emploi et de revenus créées par le développement d'un secteur privé durable et inclusif

Contributeur aux sous-objectifs de la stratégie de CI 2021–2024 :

Sous-objectif 1 : Renforcer les conditions-cadres pour un accès aux marchés et créer des opportunités économiques

Sous-objectif 2 : Promouvoir des initiatives innovantes du secteur privé pour faciliter la création d'emplois décents

Théorie du changement :

Si les compétences professionnelles des populations sont améliorées et les jeunes hommes et femmes bénéficient d'une meilleure insertion professionnelle et,

Si les personnes et les MPME accèdent à des services financiers adaptés et les filières agro-pastorales sont soutenues et professionnalisées

Alors les économies locales seront diversifiées et dynamisées, des emplois décents seront créés et les revenus des acteurs locaux augmenteront

Parce que une meilleure articulation entre l'insertion professionnelle, la productivité agricole et le marché du travail fait partie intégrante des conditions cadre pour motiver l'investissement (public/privé) et pour valoriser les potentialités des zones d'interventions.

(1) Effet du portefeuille suisse	(2) Contribution du programme suisse	(3) Effets de développement au niveau national
<p>Enoncé de l'effet 2 : Les populations des zones d'intervention développent leur compétences professionnelles adaptées aux besoins du marché et des filières agro-pastorales, bénéficient d'une meilleure insertion professionnelle des jeunes et de meilleures opportunités d'emploi et de revenus créées par le développement durable et inclusif du secteur privé.</p> <p>Indicateurs de l'effet 2 du portefeuille suisse :</p> <p>2.1 Nombre et % de personnes (h/f/ jeunes) dont les revenus ont augmenté <u>Source</u> : PAFA, PASEM, Particip, <u>Base de référence (2021)</u> : 24'532 (rapport annuel) <u>Valeur cible (2025)</u> :</p> <p>2.2 Nombre de personnes (h/f/jeunes) ayant accès à / et utilisant un produit ou service financier formel (IED ARI 3) et/ou informel <u>Source</u> : FIDEL, PartICIP, PAFA, PASEM <u>Base de référence (2022)</u> : <u>Valeur cible (2025)</u> :</p> <p>2.3 Nombre de MPME ayant accès à / et utilisant un produit ou service financier formel <u>Source</u> : FIDEL, PartICIP ; PAFA, PASEM, CulturAct <u>Base de référence (2022)</u> : <u>Valeur cible (2025)</u> :</p>	<p>Soutenir le développement d'entreprises dans les filières et chaînes de valeur porteuses pour la création d'emploi et d'amélioration du revenu pour les vulnérables de nos zones d'intervention</p> <p>Soutenir le développement du secteur financier inclusif, promotion des assurances et l'accès au crédit</p> <p>Soutenir des filières porteuses pour le développement économique des régions et renforcer les aspects de professionnalisation dans ces filières.</p> <p>Soutenir l'accès à une formation professionnelle de qualité, aux services d'orientation et d'insertion professionnelle des jeunes y compris pour développer l'auto-emploi et l'entrepreneuriat</p> <p>Soutenir une bonne gestion des ressources naturelles.</p> <p>Soutenir la professionnalisation du secteur culturel en terme de capacités entrepreneuriales (développement humain – gouvernance), professionnalisation, marché d'art, reconnaissance des métiers art (nombre d'emploi, auto-emploi)</p>	<p>Enoncé de l'effet 2 : Créer un environnement favorable à la diversification de l'économie et à une croissance forte et inclusive (CREDD, Objectif Global 3.1). Assurer le droit des citoyens à une éducation et une formation de qualité à travers un système éducatif inclusif, mieux adapté, cohérent et fonctionnel (CREDD, Objectif global 5.2.).</p> <p>Indicateurs de l'effet 2 au niveau national :</p> <p>2.0a Augmentation de la productivité et de la compétitivité de l'agriculture <u>Source</u> : Rapport CREDD Production céréalière (en milliers de tonnes) <u>Base de référence (2019)</u> : 11'126 <u>Valeur cible (2023)</u> : 12'860</p> <p>2.0b Quantité de lait collectée (en tonnes) <u>Base de référence (2019)</u> : 9'534 <u>Valeur cible (2023)</u> : 13'021</p> <p>2.1a Taux de croissance du PIB <u>Source</u> : Rapport CREDD <u>Base de référence (2019)</u> : 4.8% <u>Valeur cible (2023)</u> : 5%</p> <p>2.1b Taux de pauvreté monétaire national (%) <u>Source</u> : Rapport CREDD <u>Base de référence (2019)</u> : 43.3% <u>Valeur cible (2023)</u> : 39.2%</p>

<p>2.4 Nombre de personnes participant à un nouveau programme de développement des compétences professionnelles ou améliorant leurs compétences professionnelles (IED ARI 1) <u>Source</u> : PAFA, PartICIP, CulturtAct, PASEM <u>Base de référence (2021)</u> : <u>Valeur cible (2025)</u> :</p> <p>2.5 Nombre de personnes (h/f/par tranches d'âge¹⁶) ayant un nouvel emploi ou un meilleur emploi (IED ARI 2) et % (h/f/par âge) employé une année après la fin de leur formation ou de leur orientation professionnelle <u>Source</u> : PartICIP, PAFA, PASEM <u>Base de référence (2021)</u> : <u>Valeur cible (2025)</u> :</p>	<p><u>Obstacles/Risque</u> : insécurité, frilosité de l'investissement et des structures de financement (assurances, microfinances, etc.), manque d'investissements nécessaires dans la technologie de communication (pour assurances, banques) ; remaniement du secteur éducatif, instabilité des acquis, performance et contenu des systèmes existants de formation professionnelle</p> <p><u>Facteur positif</u> : La digitalisation croissante de l'économie permet de réduire les coûts des transactions; une reconnaissance de l'importance des services d'insertion professionnelle et de ses précurseurs dans l'approche filières.</p> <p><u>Programmes actuels</u> : PAFA, PARTICIP, PASEM, FIDEL (futur), Centre (futur), PACUM, STAR, PENF, PEGA, CulturtAct, PARTICIP (futur)</p>	<p>2.5a Nombre de nouveaux emplois créés <u>Source</u> : Rapport CREDD <u>Base de référence (2019)</u> : 38'459 <u>Valeur cible (2023)</u> : 77'689</p> <p>2.5b Pourcentage d'emplois créés occupés par les femmes <u>Source</u> : Rapport CREDD <u>Base de référence (2019)</u> : 17.5% <u>Valeur cible (2023)</u> : 43.2%</p> <p>2.5c Taux de chômage de la population (15 à 64 ans) <u>Source</u> : Rapport CREDD 2019-2023)? <u>Base de référence (2019)</u> : 5.9% <u>Valeur cible (2023)</u> : 7.4%</p>
<p>(4) Lignes d'intervention (programme suisse)</p>		
<ul style="list-style-type: none"> • Engagement politique et plaidoyer au niveau national et local • Valorisation de la formation professionnelle et renforcement de l'insertion professionnelle des jeunes • Coordination et professionnalisation des filières agro-pastorales, piscicoles, valorisation des produits et innovation et recherche agricole, partenariat public-privé • Promouvoir le co-financement comme objectif visant à mobiliser une part importante de fonds émanant du secteur privé ; cofinancement avec d'autres Etats • Recherche de complémentarité entre les instruments de la politique suisse (triple nexus) dans le développement des nouveaux programmes • Développement des systèmes de marché dans les filières agricoles y compris de l'élevage en tenant compte des aspects de prévention et gestion des conflits. 		
<p>(5) Ressources, partenariats (programme suisse)</p>		
<p><u>Ressources</u> : 33% du budget (8 mio CHF/an) <u>Partenariat</u> – Ministères et CT, secteur privé, association paysanne, coopérative et institutions financières, institutions de recherche agricole, PTF, institutions onusiennes, Banque Mondiale</p>		
<p>(6) Résultats de gestion/ performance y compris les indicateurs (programme suisse) voir chapitre 6 du programme de coopération</p>		
<p><u>Gouvernance</u> : Participation de la Suisse à la coordination des PTF. Nombres de pratiques suisses mises à l'échelle grâce à la position de coordination des bailleurs engagés dans les thématiques priorisées.</p> <p><u>Genre</u> : Ensemble des projets présentent des données désagrégées en genre. Viser 50% de femmes parmi les bénéficiaires ; Promouvoir la budgétisation sensible au genre par les Collectivités territoriales en lien avec la priorisation des investissements. Les équipes de projets respectent la diversité (30%)</p> <p><u>Changements climatiques</u> : Intégration d'éléments de protection de l'environnement et des changements climatiques y compris lors de la construction d'infrastructures et de la gestion publique, la formation, etc.</p> <p><u>Protection</u> : inclusion dans les politiques publiques et réformes les besoins (sous perspective LNOB – accent sur PDI) dans la planification d'infrastructures et de services</p> <p><u>Travail dans le nexus</u> : les équipes de l'ambassade comprennent la manière de travailler dans le nexus (# cours AH suivis, # projets développés qui intègrent des composantes AH et Développement)</p> <p><u>Développer davantage l'appui et l'engagement avec le secteur privé</u></p> <p><u>Choix des filières porteuses.</u> (les filières soutenues sont responsables d'une proportion significative de l'emploi dans les zones d'interventions)</p>		

16 0-17; 18-25; 26 et plus

Gouvernance et Paix (GP)

Portefeuille suisse Effet 3 : Les acteurs étatiques, au niveau central et décentralisé, améliorent leur performance, gèrent de manière transparente, redevable et inclusive les affaires publiques ; accompagné par un contrôle citoyen et mettent en œuvre des initiatives de prévention des conflits et de promotion de la paix avec la société civile.

Sous-objectif 8 : Prévenir les conflits, promouvoir la paix et le respect du droit international

Sous-objectif 9 : Renforcer et promouvoir les droits de l'homme et l'égalité des genres

Sous-objectif 10 : Promouvoir la bonne gouvernance et l'état de droit et renforcer la société civile

Théorie du changement :

Si l'État crée les conditions propices à la construction de la paix, aux processus démocratiques, aux réformes inclusives ainsi qu'à la mise en place de mesures de redevabilité et lutte contre la corruption ensemble avec la société civile

si les collectivités territoriales (CT) sont dotées des compétences et ressources nécessaires et qu'elles planifient et gèrent de manière transparente le développement socio-économique local

si les médias informent de manière transparente et déontologique et la société civile participe aux processus de décision

Alors le contrat social entre l'Etat et les citoyens et citoyennes sera renforcé, les populations auront plus de confiance envers les institutions publiques et la qualité des services va être améliorée

Parce qu'une culture de redevabilité s'instaure, les ressources sont mieux gérées et le cadre protecteur s'améliore

(1) Effet du portefeuille suisse	(2) Contribution du programme suisse	(3) Effets de développement ou humanitaires au niveau national
<p>Enoncé de l'effet 3.1 : Les acteurs étatiques, au niveau central et décentralisé, améliorent leur performance, gèrent de manière transparente, redevable et inclusive les affaires publiques ; mettent en œuvre des initiatives de prévention des conflits et de promotion de la paix et sont soumis à un contrôle citoyen.</p> <p>Indicateurs de l'effet 3.1 du portefeuille suisse :</p> <p>3.1.1 Volume et pourcentage d'ABSD réellement décaissé par l'Etat aux collectivités <u>Source</u> : PEGA, PACUM, PAFA, PADE, PENF, PASEM <u>Base de référence (2021)</u> : 78% <u>Valeur cible (2025)</u> : 100%</p> <p>3.1.2 Nombre d'organes politiques, postes électifs et nominatifs (selon lois 2015/053) avec au moins 30% de représentation de femmes (GEN ARI 2) <u>Source</u> : EMERGE <u>Base de référence (2021)</u> : étude <u>Valeur cible (2025)</u> : 30%</p> <p>3.1.3 Taux de représentativité des femmes dans les bureaux et organes délibératifs des collectivités territoriales et dans les comités de gestion appuyés par la Suisse <u>Source</u> : PEGA, EMERGE, PAFA, PASEM, PADE <u>Base de référence (2021)</u> : étude <u>Valeur cible (2025)</u> : Au moins 20%</p>	<p>Soutenir les processus démocratiques et de réformes, y compris la formation des élus et la lutte contre la corruption</p> <p>Soutenir le renforcement des collectivités territoriales (CT) en ressources financières et en capacités, et améliorer leurs performances en matière de prestations de services publics à travers un appui budgétaire décentralisé axé sur des indicateurs de performance.</p> <p>Soutenir l'augmentation des transferts financiers décentralisés vers les collectivités décentralisées (ABSD)</p> <p>Soutenir les initiatives de sensibilisation, de participation et de monitoring des processus politiques et le dialogue multi-acteurs autour des réformes.</p> <p>Soutenir des organisations de la société civile et des médias dans leur lutte contre la corruption et l'impunité pour la bonne gouvernance, le respect et la promotion des droits de l'homme.</p> <p>Soutenir la mise en place de comités de quartiers et de citoyens en vue d'améliorer des mécanismes de redevabilité et l'orientation des investissements public vers les besoins des populations</p> <p>Soutenir des journalistes et médias pour favoriser une information déontologique et prises de positions circonstanciées.</p> <p>Soutenir les artistes dans leur voie citoyenne et de contributions aux débats publics.</p>	<p>Enoncé de l'effet 3.1 : CREDD Axe 1 Consolidation de la démocratie et amélioration de la gouvernance Consolider la démocratie malienne (Objectif global 1.1.) Améliorer la gouvernance admin/eco/fin et renforcer le partenariat pour le développement durable (Objectif global.1.2) Renforcer la décentralisation (Objectif global 1.3) Promouvoir le dialogue social (Objectif global 1.5)</p> <p>Indicateurs de l'effet 3.1 au niveau national :</p> <p>3.1.1 Taux de transfert des recettes budgétaires aux CT (%) <u>Source</u> : Note de présentation de la loi des finances (Direction Générale du Budget) <u>Base de référence (2021)</u> : 26,4% <u>Valeur cible (2025)</u> : 30%</p> <p>3.1.0a Accès aux droits politiques et libertés civiles (droit de vote, liberté d'expression et égalité devant la loi) <u>Source</u> : Global Freedom Score (Freedom House) <u>Base de référence (2021)</u> : 33 (9/24) not free <u>Valeur cible (2025)</u> : free</p> <p>3.1.3a Pourcentage national des femmes dans les fonctions électives <u>Source</u> : Cadre de mesure des performances du CREDD <u>Base de référence (2020)</u> : 25,64 <u>Valeur cible (2023)</u> : 30</p> <p>3.1.3b Pourcentage de femmes dans les fonctions nominatives de l'administration publique <u>Source</u> : Cadre de mesure des performances du CREDD <u>Base de référence (2020)</u> : 13,60 <u>Valeur cible (2023)</u> : 34</p>

<p>3.1.4 Nombre d'initiatives citoyennes (OSC, h/f) ayant influencés les planifications et budget des CT <u>Source</u> : PEGA, PACUM, Emerge, CulturAct <u>Base de référence (2021)</u> : 15 <u>Valeur cible (2025)</u> : au moins 50</p>	<p><u>Obstacles/Risques</u> : non transfert des ressources, corruption, restriction de l'espace civique, atteinte à la liberté de presse, dérive autoritaire, limitation d'accès dû à l'insécurité</p> <p><u>Facteurs positifs</u> : poursuite de la décentralisation et prise en compte des orientations de l'APR (réorganisation territoriale), transfert de compétences et de ressources aux collectivités, adoption de réformes institutionnelles et tenue des élections</p> <p><u>Programmes actuels</u> : FORCE, PEGA (RLD AFAD – Médiateur), EMERGE, PACUM, 1325, CulturAct, PADE, PENF, PARTICIP, PAFA, PASEM</p>	<p>3.1.0b Nombre d'actions de contrôle citoyen organisées par la société civile <u>Source</u> : Cadre de mesure des performances du CREDD <u>Base de référence (2020)</u> : 97 <u>Valeur cible (2023)</u> : 80</p> <p>3.1.0c Classement de Transparency International sur la perception de la corruption <u>Source</u> : Cadre de mesure des performances du CREDD <u>Base de référence (2020)</u> : 129/180 <u>Valeur cible (2023)</u> : < 96</p>
<p>Enoncé de l'effet 3.2 : L'Etat et la société civile mettent en œuvre des initiatives de prévention des conflits et de promotion de la paix au niveau central et décentralisé et régional renforcent la protection (respect et promotion) des droits des populations civiles</p> <p>Indicateurs de l'effet 3.2 du portefeuille suisse :</p> <p>3.2.1 Nombre d'initiatives (Etat, Forces de Défense et de Sécurité (FDS), société civile) qui contribuent à la prévention ou à la réduction des violences (FCHR TRI 1) (initiative de l'Etat et FDS) <u>Source</u> : 1325, IMRAP, PEGA, GC, DPDH, GCERF, MRPCN, Centre Carter. CNDH <u>Base de référence (2021)</u> : <u>Valeur cible (2025)</u> :</p> <p>3.2.2 Nombre de processus ou de politiques qui augmentent les capacités des sociétés à résister à toutes les formes de violence et à les atténuer, ou qui renforcent les mécanismes d'adaptation, les relations entre l'Etat et la société et améliore la cohésion sociale. (FCHR TRI 2) <u>Source</u> : PROTECT, COFO <u>Base de référence (2021)</u> : 3 <u>Valeur cible (2025)</u> : 6</p> <p>3.2.3 % de personnes (H / F) possédant des actes d'état civil (acte de naissance, carte d'identité nationale) dans les zones d'intervention de la Suisse sur l'ensemble de la population <u>Source</u> : PROTECT, NRC, Protection+ICLA <u>Base de référence (2021)</u> : 5693 (H : 3237 ; F : 2456), % à compléter <u>Valeur cible (2025)</u> : 62% (conformément au taux national actuel)</p>	<p>Soutenir les commissions liées à la gestion des ressources naturelles et du foncier et qui gèrent les conflits</p> <p>Soutenir les cercles de paix et autres initiatives permettant un dialogue inclusif</p> <p>Soutenir la mise en œuvre de l'Accord de Paix et la Réconciliation (APR)</p> <p>Faire émerger et soutenir des réformes et initiatives permettant une amélioration de la gouvernance du secteur de la sécurité et de l'engagement des FDS auprès et au profit des populations civiles.</p> <p>Soutenir les collectivités territoriales à renforcer leurs capacités de réponse en protection et participent à la coordination du monitoring et du suivi et du référencement de cas</p> <p>Soutenir des initiatives de la société civile permettant de mieux identifier, prévenir et gérer des conflits et d'en diminuer les causes</p> <p>Soutenir la mise en place de formes de protection sociale</p> <p><u>Obstacles/Risque</u> : les désaccords non thématiques/résolus entre les acteurs peuvent freiner la mise en œuvre de l'APR, impact de la reconfiguration des alliances internationales, l'insécurité, accès humanitaire entravé, besoins accrus, perception des autorités dans certaines régions.</p> <p><u>Facteurs positifs</u> : transfert accru de compétences et de ressources aux collectivités, prise en main par les CT de la thématique de la protection (coordination de la réponse et monitoring des cas de violations et besoins de protection). Présence sur le terrain peut contribuer à la résolution de conflits locaux et éviter l'escalade de violence, perception de fiabilité de la Suisse, dans un contexte de reconfiguration des alliances internationales.</p> <p><u>Programmes actuels</u> : PEGA, 1325, PASEM, Protect, échanges FDS (appuis DCAF), EMP, IMRAP, GCERF, coordination civilo-militaire, CNDH, Centre Carter, MRPCN PROTECT, FORCE, UNICEF – protection de l'enfant, PGMD – routes migratoires, Appel de Genève (engagement des avec les groupes armés), INSO, Multi-Bi - CICR</p>	<p>Enoncé de l'effet 3.2 : CREDD Axe 2 Restauration de la paix, de la sécurité et renforcement du vivre ensemble Restaurer la paix et assurer la sécurité des personnes et des biens (Objectif stratégique 2.1). Promouvoir l'Etat de droit (CREDD, Objectif global 1.4).</p> <p>Indicateurs de l'effet 3.2 au niveau national :</p> <p>3.2.0a Taux du retour de l'administration dans les régions du Mali (Nord et du Centre) (%) <u>Source</u> : Cadre de mesure des performances du CREDD <u>Base de référence (2020)</u> : 55 <u>Valeur cible (2023)</u> : 100</p> <p>3.2.0b % Représentation des femmes dans les instances des accords de Paix (nationaux et locaux) <u>Source</u> : Rapport Genre Mali, rapport national de la 1325, rapport CMDIFE <u>Base de référence (2020)</u> : 9 <u>Valeur cible (2023)</u> : 30</p> <p>3.2.0c Gestion foncière inclusive. Mise en place, redynamisation et renforcement des capacités des commissions foncières (COFO) – Mauvais cote <u>Source</u> : Rapport du Médiateur de la république, SPLOA <u>Base de référence (2020)</u> : 14 <u>Valeur cible (2023)</u> : 50</p> <p>3.2.3 Taux d'enregistrement des naissances et carte d'identité <u>Source</u> : Direction nationale Etat civil / GT Etat civil <u>Base de référence (2021)</u> : 62% <u>Valeur cible (2023)</u> :</p>

<p>(4) Lignes d'intervention (programme suisse)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Renforcement des capacités des autorités décentralisées et de l'Etat et leurs coordinations (processus de réforme, électoraux, dialogue, redevabilité, réponse en matière de protection) • Soutien aux initiatives de respect et promotion des droits de l'Homme et de prévention de la violence. • Soutien aux initiatives de paix aux niveaux national et régional. • Soutien au processus d'appui budgétaire sectoriel décentralisé (ABSD) et à la dotation basée sur les performances des CT Communes et Régions • Secondment (Déploiement d'expertise Suisse (SEF/Swissint/SKH/ autre) dans les institutions multilatérales. • Soutien à la mise en œuvre de la résolution 1325 « Femmes, Paix et Sécurité », contribution à la compréhension de la dynamique de genre et le développement d'instruments pour contrer les effets des violences sexuelles et basées sur le genre ainsi que la garantie de la participation active des femmes comme éléments cruciaux dans tous les efforts de paix et de reconstruction. • Soutien aux OSC et aux corps de contrôle de l'Etat dans la lutte contre la corruption
<p>(5) Ressources, partenariats (programme suisse)</p> <p>Ressources : 33% du budget (8 mio CHF/an)</p> <p>Partenariat : Ministères et Collectivités Territoriales, secteur privé, OSC, autorités traditionnelles, médias, Banque Mondiale, USAID, Pays Bas, UNWOMEN, EMP, Centre Carter, OCHA, NRC, UNICEF, centres de recherches, Geneva Call, DCAF, CNDH, IMRAP, MDAC, MRPCN</p>
<p>(6) Résultats de gestion/ performance y compris les indicateurs (programme suisse) voir chapitre 6 du programme de coopération</p> <p><u>Gouvernance</u> : Participation de la Suisse à la coordination des PTF. Nombres de pratiques suisses mises à l'échelle grâce à la position de coordination des bailleurs engagés dans les thématiques priorisées.</p> <p><u>Genre</u> : Ensemble des projets présentent des données désagrégées en genre. Viser 50% de femmes parmi les bénéficiaires ; Promouvoir la budgétisation sensible au genre par les Collectivités territoriales en lien avec la priorisation des investissements. Les équipes de projets respectent la diversité (30%)</p> <p><u>Changements climatiques</u> : Intégration d'éléments de protection de l'environnement et des changements climatiques y compris lors de la construction d'infrastructures et de la gestion publique, la formation, etc.</p> <p><u>Protection</u> : inclusion dans les politiques publiques et réformes les besoins (sous perspective LNOB – accent sur PDI) dans la planification d'infrastructures et de services</p> <p><u>Travail dans le nexus</u> : les équipes de l'ambassade comprennent la manière de travailler dans le nexus (# cours AH suivis, # projets développés qui intègrent des composantes AH et Développement et promotion de la paix)</p> <p><u>Développer davantage l'appui et l'engagement avec le secteur privé</u></p>

4. Planification des engagements financiers 2022–2025

Budget programme de coopération Mali 2022–2025 (en millions de CHF)						
		2022	2023	2024	2025	Total
SAO		23	24	25	26	98
	Effet 1 Développement humain	7.5	8	8	8.5	32
	Effet 2 Développement économique durable et local	7.5	8	8.5	9	33
	Effet 3 Gouvernance et paix	8	8	8.5	8.5	33
Aide humanitaire		7	7	7	7	28
	CASH Effets 1, 3	3	3	3	3	12
	Multi-bi Effets 1, 3	4	4	4	4	16
DPDH		2.9	2.9	2.9	2.9	11.6
	Cash Effets 1, 3	0.5	0.5	0.5	0.5	2
	Pool d'experts Effets 1, 3	2.4	2.4	2.4	2.4	9.6
DDPS	Effet 3	2.5	2.5	2.5	2.5	10
Total programme de coopération		35.4	36.4	37.4	38.4	147.6

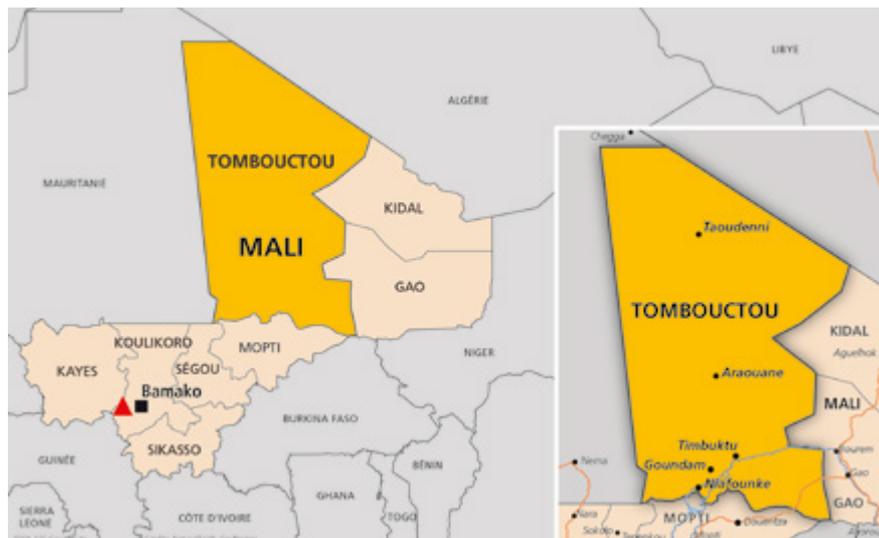
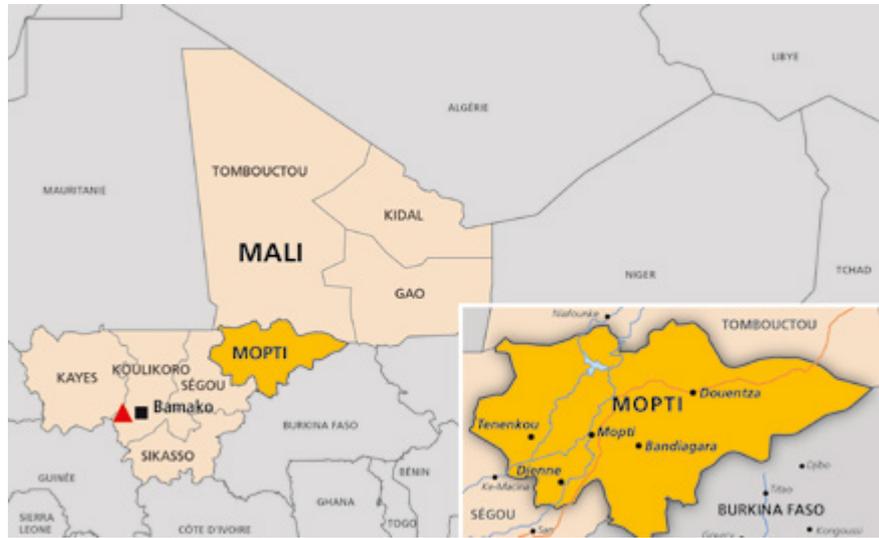
Une progression graduelle des moyens de la coopération au développement (DDC – SAO) est prévue entre 2022 et 2025. Cette progression n'est pas représentée dans le tableau de répartition des moyens annuels.

Tous les montants sont indicatifs et sujets à des modifications.

5. Système de Monitoring

Niveau	Instrument	Objectif	Fréquence
Gestion	Planification annuelle	Milestones selon le programme pays: management, portfolio et dialogue politique	Annuellement (oct)
	Système de contrôle interne (ICS)	BuCo/Ambassade : Analyse de la matrice des risques	Annuellement (sept)
	Rencontre Direction		Hebdomadaire
	Audits internes		Périodiquement (2023)
	Management by Objective (MbO)	Définition et suivi des objectives annuels par équipe et au niveau individuel	Annuellement (fév.; juin, nov.)
Programme pays	Rapportage annuel	Rapportage cumulatif sur le cadre de résultats du programme pays : objectifs atteint et les leçons apprises dans la mise en œuvre Suivi des recommandations issues de la management réponse venant de Berne. Indicateurs standards nationaux ou locaux de référence agrégés (ARI) ou de références thématiques (TRI)	Annuellement (oct)
	Mise à jour Planification financière	Monitoring de la planification financière et de sa mise en œuvre	Mensuel (chaque 1er lundi du mois)
Effet	Revue sectorielle par Effet	Revue annuelle par Effet conjointement avec les partenaires de mise en œuvre	Annuellement (septembre)
	Missions de terrain Mission de suivi	Suivi des projets, apprentissage et compréhension commun Visite des partenaires de mise en œuvre	1 fois par projet/an (minimum)
	Comité de lecture Buco	Discussion et approbation niveau terrain des idées de projets, propositions de crédits, et entrées en matières	Selon besoin
Projet	Remote Monitoring, Audits et apprentissage	Spots audits, suivi et évaluations des partenaires, projets et du contexte	En continuité
	PRA Evaluation des risques liés aux partenariats + renforcement des capacités	Evaluation des partenaires dans le domaine des politiques, procédures et capacités en lien avec la mise en œuvre des fonds suisses. Décisions sur les mesures de mitigation et des possibilités de renforcement de capacités des partenaires de mises en œuvre	Avant la signature des contrats ; revue annuelle ou selon les besoins
	Evaluations externes de projets et Revue par les pairs	Evaluation de projets pour le rapportage, suivi, apprentissage, capitalisation et la planification des phases successives	En fonctions des contrats
	Audits financiers des projets	Audit externe couvrant ; 1) régularité du rapportage financier selon les standards ISA, 2) existence et adéquation avec le ICS (système de contrôle interne), 3) conformité avec les objectives et conditions de contrats 4) conduite économique des affaires et utilisation effective des ressources financières	Annuellement
	Rapports de fin de phase	Revue interne avec les conclusions principales sur les résultats, la performance du projet et les recommandations pour les phases/ projets suivants.	EPR : 9 mois avant la fin de la phase EPROR maximum 180 jours après la fin de la phase
Contexte	MERV	Contexte de développement pour identifier les facteurs de changement pertinents pour le programme pays	Biannuel (mai/oct.)
	Rapports CSH réguliers et ad hoc	L'analyse du contexte socio-politique et sécuritaire et ses implications sur l'engagement de la Suisse	Trimestriel + ad hoc
	« Grin »	Analyse-échange en équipe	Hebdomadaire
	Revue sectorielle	Analyse du contexte avec les partenaires de mise en œuvre	Annuellement (sept)
	GEC	Group exécutive de coopération rassemble les partenaires techniques et financiers du Mali (Ambassades, coopérations, Agences UN, Banques)	Mensuel
	Ambassades	Analyse sécuritaire inter-Ambassade	Mensuel
	Evaluation situation sécuritaire par des partenaires externes	Réseaux et partenaires divers (organes de coordination HCT, GEC, groupes thématiques, partenaire techniques et financiers, chercheurs, think tanks, etc.)	En continuité

6. Carte du Mali et des zones d'intervention prioritaires



Carte du MALI Programme Pays 2022_2025

 Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Direction du développement
et de la coopération DDC

Légende

 Région admin 1

Régions Prioritaires DDC

 MOPTI

 SIKASSO

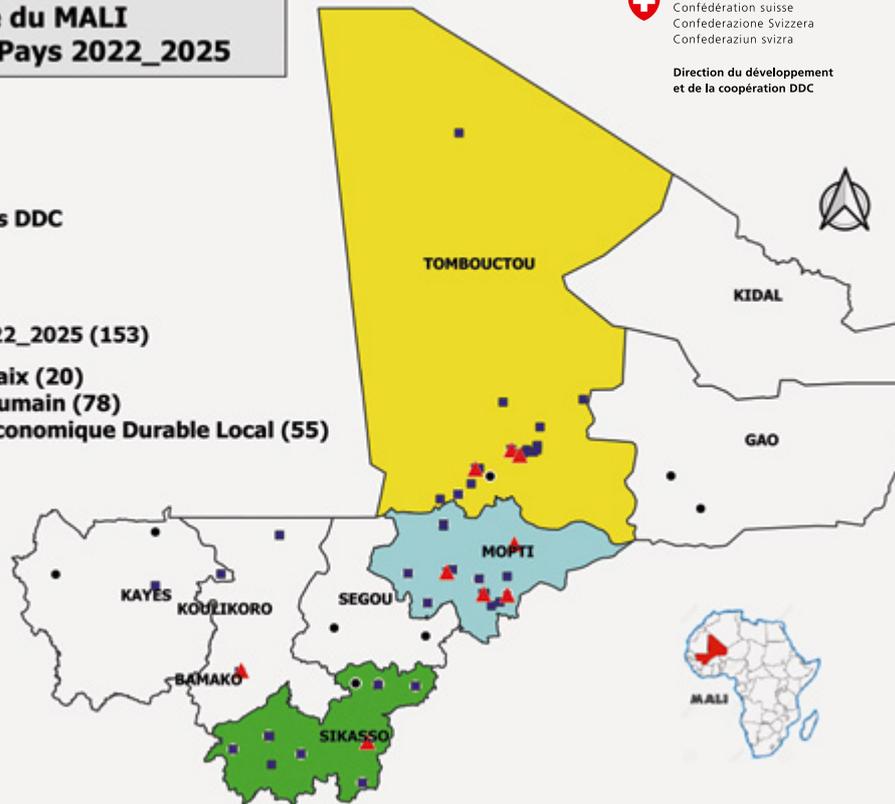
 TOMBOUCTOU

Programme Pays 2022_2025 (153)

 Gouvernance et Paix (20)

 Développement Humain (78)

 Développement Economique Durable Local (55)



Impressum

Edition :

Département fédéral des affaires étrangères DFAE
Direction du Développement et de la Coopération DDC
3003 Berne
www.dfae.admin.ch

Mise en page :

David Nydegger, Visuelle Gestaltung

Contact spécialisé :

Direction du Développement et de la Coopération DDC
Section Afrique de l'Ouest SAO
Freiburgstrasse 130
3003 Berne, Suisse
Tél. +41 58 462 34 75
www.ddc.admin.ch

Cette publication peut être téléchargée sous www.ddc.admin.ch/publications

Berne, 2022, © DFAE/DDC