



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

**Bureau de la coopération suisse au Mali**

# **« Partenariats pour l'exercice d'une gouvernance appropriée »**

## ***Revue externe du programme***

Phase 2 du 01.08.2009 au 31.12.2013

Éric Lanoue, sociologue, consultant international, chef de mission

Augustin Cissé, consultant national

David Barro, coordinateur du projet Cagect – Burkina Faso

*Rapport final*

Octobre 2013

# Sommaire

Sommaire .....	2
Liste des abréviations .....	4
Résumé .....	6
I. Contexte, problématique et demande de la DDC .....	13
A. Contexte .....	13
B. Quelques éléments de contexte sur les acquis et les freins du processus de décentralisation au Mali de 1994 jusqu'à ce jour .....	14
C. L'intervention de la Coopération Suisse dans le processus de décentralisation au Mali .....	15
D. . Demande de la DDC.....	16
II. Méthodologie .....	18
a) Périmètre de l'étude .....	18
b) Interview des chargés de programme de la DDC-Mali.....	18
c) Guide d'interview des partenaires .....	19
d) Objectivation et analyse critique des points de vue .....	20
III. Principaux résultats et acquis de la phase 3 du programme .....	21
1. Valorisation des missions complémentaires et spécifiques de partenaires étatiques spécialisés dans l'appui à la décentralisation.....	21
2. Création des conditions propices à une offre de service aux populations délivrée par des Collectivités territoriales, des Conseils régionaux jusqu'aux comités de quartier.....	24
3. Implication d'acteurs de la Société civile comme contributeurs à la phase 3 du programme sur les plans de son ancrage sociétal et médiatique.....	28
4. Stimulation de la recherche, de la recherche-action et d'innovations sociales.....	31
5. Activation de synergies partenariales localisées à partir de transferts et de partages de connaissances.....	35
IV- Effets internes et externes du programme.....	38
1. Effets internes au BUCO .....	38
2. Effets externes.....	39
a) Impulsion de dynamiques partenariales autour des contributions .....	39
b) Effets sur les politiques publiques.....	40
c) Effets sur les pratiques d'autres organismes d'appui au développement.....	41

d) Impact de la crise politique sur la mise en œuvre du programme .....	41
V- Enseignements tirés sur l'ensemble de la phase 2 du programme .....	42
1. Un programme sous forte influence des dynamiques et des conséquences directes de la crise sans remise en cause de sa pertinence et de réelles opportunités offertes .....	42
2. Une construction linéaire du portefeuille partenarial, par simple addition (critère de pertinence et de viabilité) .....	43
3. Des divergences d'appréciation de l'ABS D par les partenaires du programme potentiellement lourdes de conséquences (pertinence, impact et viabilité) malgré l'appropriation de cet instrument par d'autres agences de Coopération .....	44
4. Un suivi-monitoring relativement faible de l'ensemble du programme (efficacité et efficience) .....	45
5. Un fort potentiel de développement post-crise, notamment en termes de gestion des connaissances, de transversalité et de valorisation de la production intellectuelle et d'innovation sociale, à condition de structurer en amont une architecture d'ensemble dynamique de la phase 3 (pertinence, viabilité) .....	45
Tableau SWOT .....	47
VI - Perspectives pour la phase 3 du programme gouvernance .....	49
VII. Proposition d'un organigramme fonctionnel du programme en sa phase 3 .....	53
VIII. Rôle et activités des partenaires/groupe de partenaire au sein de l'organigramme .....	56
Annexes .....	58
1. Guide d'entretien .....	59
2. Liste des entretiens .....	62
3. Synopsis des interviews avec les partenaires.....	65
4. Bibliographie.....	86

## Liste des abréviations

<b>SIGLES</b>	<b>DEVELOPPEMENT</b>
ABS D	Appui budgétaire sectoriel décentralisé
AMM	Association des municipalités du Mali
AMEDD	Association malienne d'éveil au développement durable
ANICT	Agence nationale d'investissement des collectivités territoriales
ASACO	Association de santé communautaire
APPEL	Appui à la promotion de l'économie locale
AVAL	Aménagement et valorisation de l'espace
BF	Burkina Faso
BUCO	Bureau de coopération suisse
CCC	Centre de conseil des collectivités
CFCT	Centre de formation des collectivités territoriales
CIEF	Centre international d'expertises et de formation
CONFED	Coordination nationale des fonds européens du développement
CR	Conseil régional
CRI	Cercle de réflexion et d'information
CROSAD	Comité régional d'orientation et de suivi des actions de développement
CPS	Cellule de planification stratégique
CSCRP	Cadre stratégique de croissance et de réduction de la pauvreté
CT	Collectivité territoriale
DDC	Direction du développement et de la coopération
DGCT	Direction générale des collectivités territoriales
ECOLOC	Economie locale
GRN	Gestion des ressources naturelles
IFES	Fondation internationale pour les systèmes électoraux
ODYSSEE	Observation des dynamiques sociales spatiales et expertises endogènes
ONG	Organisation non gouvernementale

ORFED	Organisation pour la réflexion la formation, l'éducation à la démocratie et au développement
CAGECT	Cellule d'Appui à la Gestion des collectivités Territoriales.
OSC	Organisation de la société civile
PACUM	Programme d'appui aux collectivités urbaines du Mali
PACT/GIZ	Programme d'appui aux collectivités territoriales/Coopération allemande
PAD	Programme d'appui aux acteurs de la décentralisation
PADE	Programme d'appui à la décentralisation de l'éducation
PADL	Programme d'appui au développement local
PDSEC	Programme de développement social économique et culturel
PDSU	Programme de développement social et urbain
PNEF	Programme national de l'éducation formelle
PAENF	Programme d'appui à l'éducation non formelle
PSDS	Programme santé et développement social
PTF	Partenaire technique et financier
UNICEF	Organisation des nations unies pour l'enfance
RN	Ressources naturelles
SOTELMA	Société des télécommunications du Mali

## Résumé

**La décentralisation introduit dans les faits une rupture avec les régimes de "démocratie" unanimiste :**

- Elle instaure des droits à la détermination d'une politique propre pour des institutions publiques (les collectivités territoriales) qui deviennent autant de "centres socialisants", dépouillant (principe de subsidiarité) l'État central d'une importante partie de ses pouvoirs dans la gestion des affaires publiques locales, jouissant de la possibilité d'entretenir des liens directs avec des bailleurs internationaux (voir sur ce thème, Kaul 1998),
- Elle confère en théorie au citoyen des droits à bénéficier d'une politique publique locale produite par des représentants élus plus adaptée à ses besoins.

De telles propositions, banales en apparence, ouvrent en fait la possibilité d'une remise en cause des régimes de gouvernabilité fondés sur la "proximité" des gouvernés et des gouvernants.

**Le Programme de « Partenariats pour l'exercice d'une gouvernance appropriée »** en sa seconde phase (2009-2013), a constitué une phase de consolidation dans la démarche de renforcement des capacités d'acteurs stratégiques de la décentralisation telles que les réseaux, les associations et les collectivités territoriales (Conseils régionaux, Réseau Réussir la décentralisation, intercommunalité etc.). La volonté est donc d'appuyer les processus de décentralisation au sein d'un « ancrage institutionnel » propice à la maximisation des deux effets suivants :

- 1) La promotion des d'une gouvernance démocratique et transparente ;
- 2) La participation à la construction d'une gouvernance démocratique au moyen d'un renforcement du contrôle citoyen au sein des collectivités territoriales et d'une définition concertée de services performants et de qualité à offrir aux populations.

La commande formulée par la Coopération Suisse a pour objectif principal d'évaluer les avancées et les freins du programme de « Partenariat pour l'exercice d'une gouvernance appropriée ».

**Cette évaluation externe sert de support à l'accompagnement à la formulation d'un document de programme (PRODOC).**

Cette évaluation se place donc en fin de seconde phase permettant d'avoir une double exigence, celle de l'appréciation du travail effectué vers l'accomplissement des résultats via la mise en œuvre des activités, sous forme de bilan, mais également celle des leçons découlant de cette expérience qui impacteront sur d'éventuels soutiens à venir dans le contexte d'une société malienne en période de post-conflit.

Le périmètre de l'évaluation a été délimité à Bamako, Sikasso, Koutiala et Bulonba. Les autres zones d'intervention du programme Gouvernance n'ont donc pas été directement évaluées dans le cadre de l'évaluation de la phase 2 étant donné du fait de la crise malienne.

L'ensemble des partenaires de la phase 2 du programme a été rencontrée et interviewée à la fois sur le programme et sur sa contribution au programme.

L'évaluation de la phase 2 du programme fait ressortir les principaux résultats, effets et enseignements à tirer en vue de la phase 3

**Au titre de ses résultats ou de ses acquis, l'évaluation de la phase 2 retient :**

- *Une forte valorisation des missions complémentaires et spécifiques de partenaires étatiques spécialisés dans l'appui à la décentralisation*

Spécifiquement, même si les avis semblent bien partagés sur la pertinence et l'efficacité de l'ABS D, force est de reconnaître que l'instrument s'inscrit parfaitement dans l'esprit de la décentralisation qui vise dans ses principales finalités, le développement local. Le défi est de réussir là où l'Etat central a toujours échoué. Les acteurs locaux ont à relever ce défi. Pour y arriver, il leur faut des ressources de proximité et développer progressivement leur capacité dans la gestion de ces ressources. L'ABS D répond à cette demande.

- *La création des conditions propices à une offre de service aux populations délivrée par des Collectivités territoriales, des Conseils régionaux jusqu'aux comités de quartier ;*

- Implication d'acteurs de la Société civile comme contributeurs à la phase 3 du programme sur les plans de son ancrage sociétal et médiatique

A titre d'exemple, des résultats probants ont été atteints comme l'attestent la mise en place à Sikasso et à Koutiala de centres d'éducation à la citoyenneté, les publications de référentiels d'éducation à la citoyenneté et la formation d'élèves sur divers thèmes relatifs à la participation citoyenne. La nomination du président de CRI comme Ministre chargé de la réforme institutionnelle est un signe de l'institutionnalisation des préoccupations de CRI et de la Coopération Suisse en matière d'éducation à la citoyenneté, tout comme la reconnaissance consécutive de CRI comme institution d'éducation à la citoyenneté.

- *Une stimulation de la recherche, de la recherche-action et d'innovations sociales*

A titre d'exemple, Les Editions Tombouctou ont souhaité contribuer à faire connaître le Nord du pays et les différents enjeux du développement entre cette partie du Mali et le reste du pays. Pour y parvenir, les Editions Tombouctou ont mobilisé des acteurs issus du monde de la recherche et du monde académique pour produire un ouvrage de qualité intitulé « Le Mali entre doutes et espoirs » paru en mars 2013 tiré à 1000 exemplaires, épuisé et en cours de réédition.

Il est à mettre au compte de l'impact de l'intervention d'Odysée – et de son partenariat avec la Coopération Suisse – l'action primée de l'association de santé communautaire de Sanabougou à Sikasso par une organisation canadienne en récompense à la qualité de ses services.

Le partenariat du CIE>F dans le cadre du programme « Gouvernance » porte sur deux volets : appui à la décentralisation (PADE) et appui à la qualité de l'éducation. Le CIEF est en train de construire une synergie d'acteurs pour la conception, la mise en œuvre et le suivi des politiques locales de développement. Un champ du débat largement ouvert aux citoyens. Les acteurs impliqués dans cette synergie d'action sont CIEF, GRADECOM, ORFED dans la région de Sikasso. Un nouvel espace de débat public est ouvert à Sikasso sous l'appellation Kenedougou Kafugo Jumon.

Les acteurs formalisent leur coopération dans un GIE qui s'engage dans la recherche, la réflexion et l'action dans le développement local.

- *Une Activation de synergies partenariales localisées à partir de transferts et de partages de connaissances*

**- La phase 2 du programme « Gouvernance » a su tirer parti de ressources partenariales à fort potentiel. Ces ressources sont de trois ordres :**

Des ressources intellectuelles propres au monde de la recherche et de l'université : il est à noter que c'est une Maison d'Édition malienne qui a sollicité ces ressources dans le cadre d'un projet de publication collective et non les organismes maliens de recherche ou l'université qui se sont manifestés auprès de la Coopération Suisse pour présenter un tel projet. Cela est dû à un état de la recherche et de l'université au Mali où les productions demeurent relativement faibles et les chercheurs accaparés par d'autres types de productions, notamment des expertises.

Des recherches sur les enjeux de services publics : les actions de recherche action de l'ONG Odysée ont ainsi permis l'adoption d'une meilleure stratégie publique de gestion des services de santé dans la région de Sikasso et ouvrir la voie à d'autres partenariats.

Des ressources en innovation sociale ayant une incidence sur l'activation de dynamiques de gouvernance et de participation citoyenne : l'enquête d'AMEDD et la démarche d'Altus montrent en premier lieu qu'il est tout à fait possible au Mali d'ouvrir un espace de discussion et de critique autour d'un défi aussi important que la lutte contre la pauvreté, en mettant en débat la notion même de pauvreté, à l'appui d'indicateurs affinés et renouvelés.

**Au titre de ses effets internes au Buco et externes, l'évaluation souligne :**

- *Une forte impulsion de dynamiques partenariales autour des contributions entre les partenaires du programme.*

La mise en œuvre des contributions a suscité un processus multi acteurs dans des actions sur le terrain. Des partenaires qui se sont retrouvés dans le programme suivant une vision linéaire du partenariat, ont appris à se connaître et à travailler ensemble dans une approche complémentaire.

Des effets sont aussi à noter entre les partenaires du programme et des partenaires d'appui. Grâce à la coopération avec le BUCO dans le cadre du programme gouvernance, le CR de Sikasso a par exemple pu attirer des partenaires pour le financement de projets contribuant à la mise en œuvre de son plan stratégique

- *Des effets sur les politiques publiques*

La création et l'influence des missions du Ministère chargé des relations avec les institutions et la nomination du premier responsable de CRI 2002 à la tête de ce département sont des effets majeurs du programme gouvernance. L'éducation civique est reconduite aujourd'hui encore dans le nouveau

gouvernement. Il faut par ailleurs signaler le programme gouvernance à travers son appui aux collectivités régions a influencé l'Etat qui s'est aussi engagé dans un programme national d'appui aux régions.

- *Des effets sur les pratiques d'autres organismes d'appui au développement*

A titre d'exemple, l'**UNICEF** valorise les acquis du programme gouvernance à travers la place prépondérante qu'elle veut accorder aux autorités traditionnelles et aux chefs de quartiers dans la mise en œuvre de ses programmes futures notamment dans la lutte contre la malnutrition des enfants pour laquelle une provision budgétaire est déjà fait. L'expérience de renforcement des capacités de ces autorités dans le cadre du programme gouvernance est à la base de cette nouvelle orientation de l'UNICEF. Le **PACT/GIZ** a noué un partenariat avec le programme gouvernance pour la mise en œuvre concertée de journées de restitutions du compte administratif dans des zones d'intervention du BUCO. L'**Union Européenne** dispose aujourd'hui d'un programme d'appui aux régions de même que la Région Rhône-Alpes qui s'est doté d'un programme d'appui au développement local (PADL) en partenariat avec la région de Tombouctou. Dans la sous-région, le programme gouvernance du Burkina Faso, à la faveur de plusieurs voyages d'études s'est enrichi des expériences du Mali. Le **Banque Mondiale** s'est montrée intéressée à l'approche et aux résultats de recherche action sur les indicateurs de la pauvreté mais n'a pas pu les intégrer dans son schéma d'intervention.

- *Impact de la crise politique sur la mise en œuvre du programme*

Le contexte de crise que vit le Mali a confirmé la pertinence du programme gouvernance dans son orientation de consolidation de la décentralisation à partir de la base. L'analyse de la situation place les questions de gouvernance locale à source de la crise. Plus jamais on assiste à un regain d'intérêt pour l'approche de consolidation de la décentralisation et de la gouvernance par la base. C'est dans cette vision des choses que la conférence internationale « Ensemble pour le Renouveau du Mali » tenue le 15 mai 2013 a adopté un « Plan pour la relance durable du Mali, 2013-2014 » au cœur duquel figure en bonne place le contrôle citoyen de la gestion publique locale. Plusieurs partenaires du Mali s'engagent aujourd'hui dans cette direction. En effet, le déséquilibre dans la répartition spatiale des investissements dans le pays, l'insuffisance de transparence dans la gestion publique locale, la faible inclusion des populations dans la définition et le contrôle des politiques locales sont autant de défis de gouvernance.

**Enfin, au titre des enseignements à tirer de la phase 2, l'évaluation note les points d'attention suivants :**

- *Un programme sous forte influence des dynamiques et des conséquences directes du conflit mais dont la pertinence et l'efficacité se trouve renforcées*
- *Une construction linéaire du portefeuille partenarial, par simple addition (critère de pertinence et de viabilité)*

La phase deux du programme opérationnalise des partenariats sans un positionnement programmatique proprement, explicite et clairement communiqué. Le positionnement des

partenaires au sein du programme n'a pas été conçu de façon à provoquer un dialogue constant et cumulatif entre eux. Les partenaires du programme restent sur des segments d'action, les leurs, sans capacité à les inscrire dans un tout intelligible, articulé et pertinent.

• *Des synergies partenariales localisées et partielles, une offre de service aux populations encore limitée par rapport aux besoins des populations (critères d'impact, d'efficacité et de viabilité)*

Le programme « Gouvernance » a permis d'activer des synergies locales, en particulier en direction des Collectivités territoriales, des élus et des populations, tant en milieu urbain – ou semi-urbain – que rural. Il est important de capitaliser ces modalités d'activation de synergies locales afin de les faire monter en puissance lors d'une prochaine phase du programme, au sein d'une nouvelle architecture d'ensemble. Une typologie des modalités d'activation des synergies locales est ainsi proposée et illustrée par des exemples tirés de la phase 2 du programme

• *Un suivi-monitoring relativement faible de l'ensemble du programme (efficacité et efficience)*

C'est davantage un suivi monitoring de chaque partenariat noué qu'un suivi-monitoring de l'ensemble du programme qui a eu lieu, ce qui peut aussi expliquer que les partenaires ne se soient pas inscrits dans une dynamique d'ensemble initiée par le programme.

• *Un fort potentiel de développement post-crise, notamment en termes de gestion des connaissances, de transversalité et de valorisation de la production intellectuelle et d'innovation sociale, à condition de structurer en amont une architecture d'ensemble dynamique de la phase 3 (pertinence, viabilité)*

**Au regard des résultats, des effets et des enseignements à tirer de la phase 2, des perspectives** en direction du BUCO et en direction de l'orientation opérationnelle du programme en une phase 3 sont préconisées pour améliorer la transversalité du programme et la rendre fonctionnelle

#### **En direction du BUCO :**

- Donner plus de cadrage et de modalités opérationnelles à la thématique gouvernance ;
- Mettre en place d'un dispositif interactif- dispositif inter thématique - de suivi, de gestion et d'animation du programme ;
- Définir une stratégie de suivi et d'évaluation interne - auto évaluation - des modalités opérationnelles et de l'articulation du programme avec les autres thématiques ;
- Participer et Alimenter le dialogue sur les politiques avec l'Etat et les partenaires grâce aux expériences de terrain.

#### **En direction de l'orientation opérationnelle du programme :**

- Articuler le contenu du programme sur des thématiques prioritaires de gouvernance, créatrices et mobilisatrices d'une synergie partenariale plus visible et mesurable ; cette articulation revient à ne pas engager la phase 3 du programme dans des investissements d'infrastructures sans l'aide à la formulation de leur pertinence par les acteurs locaux : le programme gouvernance devrait créer des conditions pour que les acteurs locaux fassent de bons choix d'investissement et mobilisent eux-mêmes les ressources internes et externes.

Trois pôles fédérateurs, structurants et interactifs de la phase 3 sont proposés :

**a) Leadership local et citoyenneté** : contrôle citoyen, interpellation, restitutions de comptes administratifs, concertations multi acteurs (Réseau réussir la décentralisation, ORFED, intercommunalités, secteur privé ....)

**b) Refondation de l'Etat et cohésion sociale** : organisation des acteurs, formation, information, éducation civique, éducation à la paix, éducation électorale (Cri 2002, IFES,....),

**c) Gestion des savoirs et partage des connaissances** : recherches et recherche-actions, publications, débats publics (Editions Tombouctou, Université, ODYSSEE, Presse écrite et parlée.....)

De façon transversale, les questions de genre et celles relevant de l'implication de la jeunesse malienne dans la vie sociale et politique du pays viennent irriguer l'ensemble des réflexions et des activités thématiques.

Les partenaires pressentis alloueront des ressources humaines et matérielles pour réaliser ces activités regroupées par pôle et qui touchent essentiellement à : la compréhension des dynamiques du conflit ; la construction de la paix et de prévention de conflit ; la dynamique de capitalisation et de partage de connaissances entre les partenaires ; le renforcement des bonnes pratiques fiscales, - les initiatives de construction d'une plateforme de partenaires pour le financement des infrastructures ; les initiatives de recherche d'autonomie financière ; le maintien de l'ABS D ; le dialogue avec les acteurs institutionnels surtout sur sa pertinence, son articulation avec le dispositif national d'appui à la décentralisation et sa contribution à la consolidation des acquis.

Le renforcement des capacités organisationnelle, fonctionnelle et opérationnelle des Comités de quartiers (CDQ) et de leur coordination, des leaders communautaires, des leaders de mouvements de jeunes et de femmes, de groupements de producteurs, le soutien au secteur privé, etc.), pour l'émergence d'une vraie société civile de base capable de mobiliser les populations autour des enjeux de développement local constitue un enjeu et un défi majeur pour la phase 3 du programme.

Cette phase doit chercher à asseoir une conscience locale en matière « redevabilité » et de contrôle citoyen de la gestion des collectivités à travers, entre autres, des pratiques de restitutions publiques du compte administratif et les interpellations ; cette phase doit aussi mettre un accent particulier sur la participation des femmes et des jeunes aux débats publics.

Le programme a fonctionné suivant une approche globalisante de gestion du partenariat et non selon une approche dynamique d'articulation de thématiques et sous-thématiques.

La phase trois du programme aura donc à :

- Identifier et choisir des partenaires (parmi les anciens et des nouveaux) sur la base de leur positionnement institutionnel et opérationnel précis sur les thèmes prioritaires et les défis que la phase 3 veut travailler et relever ;
- Travailler durant toute la durée de la phase 3 à l'appropriation, à l'animation et au suivi du programme par les partenaires ;
- Construire des plateformes de partenaires sur la base de thèmes fédérateurs et mobilisateurs, et stimuler en leur sein l'apprentissage collectif, la réflexion, la capitalisation et la diffusion des expériences réussies. Il s'agira aussi de rendre visible l'allocation des ressources – humaines et matérielles – que chaque partenaire alloue à une thématique ou à une sous-thématique, en complémentarité de celles allouées par d'autres partenaires ;
- Maintenir l'initiative des journées de partenaires et engager les plateformes dans leur préparation et leur animation de la manière à développer une synergie inter-partenaire et contribuer ainsi au suivi de la mise en œuvre du programme ;
- Revoir et redynamiser le dispositif de pilotage en l'ouvrant aux leaders des plateformes de partenaires locaux ; le choix des partenaires de la phase 3 devra tenir compte des capacités de leadership et d'animation, en ce sens de nouveaux partenaires sont à rechercher.

Un organigramme fonctionnel du programme est proposé en fin du présent rapport ainsi qu'un descriptif des interactions à développer entre les partenariats regroupés sous des pôles thématiques d'intervention.

# I. Contexte, problématique et demande de la DDC

## A. Contexte

En Afrique subsaharienne francophone, le Mali est apparu comme une figure de proue des processus de décentralisation au point que l'on peut désormais parler d'une « expérience malienne de la décentralisation »

En Afrique, comme l'ont constaté plusieurs auteurs spécialistes de la gouvernance démocratique (Jaglin et Dubresson, 1993), nombre de réformes de l'administration locale ont été étouffées (Nigeria, Niger), limitées (Ghana), inachevées (Côte d'Ivoire), enlisées (Bénin, Burkina pour le milieu rural) ou encore de fait interrompues à cause d'un conflit armé (Mali).

Certes, les réformes rencontrent des problèmes techniques et d'impréparation des populations tels que le manque de moyens, le manque de cadres, ou l'absence de civisme. Mais le recul des autorités centrales devant la thématique paraît être inspiré par des problèmes plus profonds, liés aux modes de gouvernance actuels et aux craintes de sa remise en question. **La décentralisation introduit dans les faits une rupture avec les régimes de "démocratie" unanimiste qui ont prévalu jusque-là**, en proposant des mises à distance à la fois :

- spatiales.

La décentralisation instaure des droits à la détermination d'une politique propre pour des institutions publiques (les collectivités territoriales) qui deviennent autant de "centres socialisants", dépouillant par subsidiarité l'État central d'une partie de ces prérogatives, jouissant de la possibilité d'entretenir des liens directs avec des bailleurs internationaux (voir sur ce thème, Kaul 1998),

- structurelles.

La décentralisation confère en théorie au citoyen des droits à bénéficier d'une politique publique locale produite par des représentants élus.

De telles propositions, banales en apparence, ouvrent en fait la possibilité d'une remise en cause des régimes de gouvernementalité fondés sur la "proximité" des gouvernés et des gouvernants.

Face à ces enjeux de gouvernementalité, l'expérience malienne de la décentralisation est longue d'une histoire dont on ne peut ici retracer toutes les étapes. Néanmoins quelques éléments de contexte peuvent être rappelés dans leurs grandes lignes, soulignant ainsi les acquis les difficultés liés à l'expansion de la politique de décentralisation au Mali.

## B. Quelques éléments de contexte sur les acquis et les freins du processus de décentralisation au Mali de 1994 jusqu'à ce jour

1994 est la date de la définition des axes de la nouvelle politique de décentralisation et de la mise en place des premières mesures de son application. Les acquis de cette politique sont les suivants :

- le cadre juridique est créé, le découpage territorial prévu est achevé, les institutions des collectivités territoriales sont installées depuis les élections de 1999 ;
- outre la définition des attributions respectives des différentes collectivités territoriales, trois textes réglementaires prévoient le transfert de certaines compétences dans les domaines de l'éducation, de la santé et de l'hydraulique ;
- au plan institutionnel, après l'année 2000, les tâches de la Mission de décentralisation, structure provisoire aux objectifs strictement limités, sont prises en charge par la DNCT (Direction nationale des collectivités locales), l'ANICT (Agence nationale d'investissements des collectivités territoriales) et la MAT (Mission d'aménagement du territoire) ;
- un Document cadre de politique nationale de décentralisation (2005- 2014) est élaboré, qui fixe les objectifs définitifs de cette politique. Le programme malien de décentralisation arrive aujourd'hui à un tournant d'autant plus important que les questions sont à la fois techniques et politiques. Ces dernières, que le programme avait repoussées à plus tard, sont devenues de plus en plus difficiles à résoudre.

Les **difficultés « techniques » internes** au programme sont les suivantes :

- les **litiges liés au découpage territorial** : ils ne sont pas totalement réglés : Ceci met en jeu le problème des limites des territoires des villages qui composent les collectivités territoriales et les difficultés futures de l'intercommunalité ;
- **l'articulation et la cohérence des interventions des trois niveaux de collectivités territoriales**;

Mais les **difficultés politiques** sont plus importantes encore :

- les limites de la tutelle ne sont pas clairement fixées et on ignore donc **le degré d'autonomie des différentes institutions locales**. C'est ainsi que, par exemple, les communes ne savent pas toujours où s'arrêtent les prérogatives du préfet (le représentant du pouvoir administratif de l'État) concernant la définition de leur budget ;
- il existe de nombreux **blocages du processus de transfert de compétences et de ressources** de l'État aux collectivités : depuis bientôt dix ans le transfert des responsabilités n'a été effectif que pour la santé, l'éducation et l'hydraulique. Mais même pour ces secteurs, le transfert des ressources n'a commencé que cette année et pour l'éducation seule. Il reste bien d'autres secteurs importants

pour les citoyens, comme le foncier, pour lesquels aucun transfert n'a encore eu lieu alors que les conflits y deviennent de plus en plus nombreux et violents ;

– **le rôle des collectivités territoriales dans le processus de création de richesses au niveau local (et donc dans le développement local) n'est pas clairement défini.** Par exemple, la commune est parfois l'investisseur, parfois l'entrepreneur, d'autres fois celui qui a la charge de l'approvisionnement ou le tout à la fois ; elle est le reflet à un autre niveau de l'État qui veut tout faire. Cela se traduit au plan du foncier par des abus auxquels s'adonnent les équipes municipales dans l'affectation des parcelles et l'attribution des lots d'habitation ;

– **la démocratie à la base n'est pas promue parce que le contrôle par les communautés de base (dans les villages, quartiers, fractions, etc.) n'est pas organisé.** On y a substitué la tutelle des services de l'État, et la corruption qui s'étend dans ces services rend le contrôle inefficace.

-la participation et le contrôle citoyens : peu de structures ou organisations de défenses des services interpellés les et contrôle d'action de délivrance de service public locales.

**Les évolutions du contexte post-conflit réactualisent la pertinence et les défis posés à l'expérience malienne de la décentralisation et, probablement, en renouveler la donne, dans une mesure qui reste à définir étant donné les incertitudes qui pèsent sur le devenir pacifié de la société malienne.**

### C. L'intervention de la Coopération Suisse dans le processus de décentralisation au Mali

**Le Programme de « Partenariats pour l'exercice d'une gouvernance appropriée »** constitue une phase de consolidation dans la démarche de renforcement des capacités d'acteurs stratégiques de la décentralisation telles que les réseaux, les associations et les collectivités territoriales (Conseils régionaux, Réseau Réussir la décentralisation, intercommunalité etc.). La volonté est donc d'appuyer les processus de décentralisation au sein d'un « ancrage institutionnel » propice à la maximisation des deux effets suivants :

1) La promotion d'une gouvernance démocratique et transparente

Cette promotion passe par le soutien accru du ministère de l'administration territoriale et des collectivités territoriales, du ministère de l'Économie et des Finances, de l'Assemblée régionale de Sikasso, de l'intercommunalité de Tanda et Kabara, de l'Association des Municipalités du Mali aux collectivités territoriales ;

2) La participation à la construction d'une gouvernance démocratique au moyen d'un renforcement du contrôle citoyen au sein des collectivités territoriales

Le Réseau Réussir la décentralisation, le Cercle de réflexion et d'information, la Maison de la Presse sont les opérateurs visés de cette gouvernance.

**L'originalité du programme** repose à la fois sur **sa finalité** – rendre les acteurs stratégiques plus efficaces dans la définition et la mise en œuvre de leur programmes de décentralisation et – et sur une **modalité particulière de sa gouvernance** – impulser au sein de chaque organisme impliqué une

dynamique réactive aux évolutions des contextes locaux et internationaux relatifs aux enjeux du développement et aux profils/attentes des populations-cibles. Le type d'intervention stratégique attendu sur la montée en puissance des capacités institutionnelles et organisationnelles a pour objectif de susciter des effets optimisateurs en cascade et démultiplicateurs : la Coopération Suisse veut intervenir sur les centres névralgiques des collectivités territoriales et des associations en vue de créer et les doter d'outils et d'un style de management propres à fournir une offre de service de qualité adaptée aux besoins et attentes des populations-cibles.

Plusieurs données permettent de mieux comprendre le programme :

- On peut distinguer trois groupes au sein des acteurs stratégiques, ce qui combine plusieurs niveaux de mise en œuvre du programme :
  - Les ministères publics : en particulier ceux de l'administration territoriale et des collectivités locales
  - Les associations et les réseaux spécialisés : l'Association des Maires du Mali, le Réseau Réussir la décentralisation, la Maison de la presse.
- Les collectivités territoriales : Conseils régionaux, intercommunalité
  
- Le programme se place également dans une approche plus globale, tout d'abord à travers son objectif de contribuer à harmoniser les méthodes et modalités d'intervention mais aussi à travers l'échange entre les structures, la mise en réseau et la volonté de favoriser les partenariats.

#### D. . Demande de la DDC

La commande formulée par la Coopération Suisse a pour objectif principal d'évaluer les avancées et les freins du programme de « Partenariat pour l'exercice d'une gouvernance appropriée ». **Cette évaluation servira de support à l'accompagnement à la formulation d'un document de programme (PRODOC).**

Ce programme a été initié en 2005 pour une durée de trois ans, et renouvelé en une seconde phase (2009-2013) qui fait l'objet de la présente évaluation. Cette évaluation se place donc en fin de seconde phase permettant d'avoir une double exigence, celle de l'appréciation du travail effectué vers l'accomplissement des résultats via la mise en œuvre des activités, sous forme de bilan, mais également celle des leçons découlant de cette expérience qui impacteront sur d'éventuels soutiens à venir.

Comme l'indiquent les termes de référence de l'évaluation, les objectifs globaux – poser un bilan des résultats du programme et apprécier ses effets induits - sont assortis d'objectifs spécifiques, de résultats d'activités et d'indicateurs.

Il est proposé d'investir trois champs d'observation structurés autour de trois principaux critères d'appréciation : le critère de l'efficacité et de l'efficacités, le critère de la pertinence et le critère de la durabilité eu égard au contexte post-conflit que connaît le Mali.

Pour évaluer l'atteinte de ces résultats après deux ans de mise en œuvre, et le chemin restant, la Coopération Suisse qui a en charge la gestion du programme a recours à la prestation d'une équipe de consultants indépendants pour :

- 1/ Identifier **les résultats et effets** du programme sur la performance des partenariats ;
- 2/ Apprécier la pertinence et l'efficacité du **dispositif d'accompagnement** et de suivi des partenaires ;
- 3/ Apprécier l'efficacité, la qualité et la pertinence du programme dans **sa conception et les choix stratégiques** et politiques pris :
- 4/ Apprécier la pertinence et **l'efficacité de la mise en œuvre du programme par la Coopération Suisse** et de sa gestion globale, notamment sous l'angle de l'absorption budgétaire ;
- 5/ Plus globalement, pour l'ensemble du programme, évaluer le **degré d'appropriation**, la **circulation de l'information**, les **risques encourus** et déterminer les perspectives ouvertes par programme en période et en contexte post-conflit.

Les objectifs de la mission des évaluateurs peuvent être compris à partir d'une préoccupation de la Coopération Suisse vis-à-vis des groupes d'acteurs stratégiques consistant à apprécier **comment le soutien apporté** en termes d'appui de proximité **a permis à ces acteurs de se mettre en marche sur le plan organisationnel** en vue d'atteindre les buts fixés. Une attention particulière sera également portée sur la question **des leçons que l'on peut tirer de cette expérience à ce stade**.

## II. Méthodologie

### a) Périmètre de l'étude

Le périmètre de l'évaluation a été délimité à Bamako, Sikasso, Koutiala et Bulonba. Les autres zones d'intervention du programme Gouvernance n'ont donc pas été directement évaluées dans le cadre de l'évaluation de la phase 2 étant donné du fait de la crise malienne. Les activités du Conseil Intercommunal de Niafunké et de l'Association Conscience Citoyenne de Tombouctou ont connu une suspension de mars 2012 au début de l'année 2013. Néanmoins les observations relatives au déroulement du programme mettent l'accent sur des aspects structurels qui concernent aussi les zones d'intervention de la Coopération Suisse au Nord du Mali.

De plus, les partenaires des zones d'intervention au Nord Mali seront associés à la conception et au (re)démarrage du programme dans le prolongement des recommandations préconisées à la fin du présent rapport.

### b) Interview des chargés de programme de la DDC-Mali

Pour mieux comprendre et affiner les termes de référence de l'évaluation de la phase 2, l'équipe de consultant a souhaité une réunion d'information au sujet de l'historique et du déroulement du programme « Gouvernance » avec le chargé de programme à l'origine du programme et celui actuellement en charge.

Plusieurs points-clés, avis et points de vue ont été abordés lors de cette réunion par les chargés de programme :

**Le rappel de la vision du programme** : il s'agit de la transversalité de la décentralisation dans tous les secteurs de développement : économie, agriculture, éducation, etc. Cette vision est large et demande à être circonscrite aux apports opérationnels et aux ressources de la décentralisation dans les secteurs du développement. Le programme vise des partenariats mais ne développe pas en sa phase 2 une approche programmatique qui viennent alimenter les contributions spécifiques des partenaires. Il conviendrait mieux de redéfinir une vision du programme à partir de ses principaux acquis des phases 1 et 2

#### **1 / Les partenaires dans le programme : profil et les raisons de leur choix**

- MATCL : Ministère de la tutelle de la décentralisation au Mali. L'appui à ce département permet d'assurer une vision partagée sur la politique de décentralisation et son évolution.

- Ministère de l'Economie et des finances : l'implication de ce département permet l'opérationnalisation de l'Appui budgétaire sectoriel décentralisé, outil introduit dans le programme pour assurer le financement de proximité des programmes de développement initiés par les collectivités cercles et régions.

- Association des municipalités du Mali. Son choix comme partenaire dans la mise en œuvre du programme a été commandé par la recherche d'une envergure nationale pour le développement de l'orientation pour l'économie locale. L'AMM a connu un temps de crise institutionnelle ayant entraîné la suspension de l'appui. Le partenariat a repris avec le dénouement de la crise.

- Réseau réussir la décentralisation. C'est le positionnement stratégique de cette organisation qui réunit plusieurs ONG et associations nationales sur les conventions locales dans la gestion des ressources naturelles, les questions pastorales et foncières qui a été une des raisons du partenariat. Ses produits donnaient aussi de la matière exploitable à Inter Coopération Suisse. Il faut aussi noter les questions transfrontalières qui constituent des défis pour les processus de décentralisation dans la sous-région.

- CRI 2002 est une organisation créée par des hauts cadres Maliens pour apporter sa contribution au dénouement de la crise politique que connaissait le pays suite à la réélection pour un deuxième mandat, du président Alpha Oumar Konaré. L'organisation avait de grandes ambitions pour l'ouverture d'un vrai débat fédérateur et neutre entre Maliens. Le partenariat visait à accompagner cette initiative constructive pour la démocratie.

- Maison de la presse. Sa contribution à la culture démocratique était une forte attente mais l'organisation s'est comme l'AMM trouvée confrontée à une longue crise institutionnelle ayant entraîné le choix d'un autre partenaire œuvrant pour la même cause. Ce nouveau partenaire est le groupe patronal de la presse.

- Le comité de pilotage du programme : Il est constitué des acteurs institutionnels : Ministère de l'administration territoriale et des collectivités locales (MATCL), du Ministère de l'Economie et des Finances. Le comité tient régulièrement ses réunions mais son efficacité reste assez limitée à cause sa faible capacité à construire une vision autour du programme et à l'orienter. D'autres partenaires sont venus rejoindre le programme en cours de route comme par exemple les Editions Tombouctou.

### c) Guide d'interview des partenaires

L'ensemble des partenaires de la phase 2 du programme a été rencontrée et interviewée à la fois sur le programme et sur sa contribution au programme.

Le guide d'entretien (cf. Annexe) a été conçu de façon à recueillir les informations indispensables relatives aux items suivants :

- Profil du partenaire et l'historique de son partenariat avec la Coopération Suisse ;
- connaissance du programme ;
- suivi-évaluation en interne des activités, perspectives d'autonomisation thématique et financière.

Des fiches-partenaires ont été réalisées à partir des interviews menés que reprend largement le bilan de la présente évaluation

#### d) Objectivation et analyse critique des points de vue

Il était important de consacrer du temps à la compréhension et à la confrontation des points de vue et des représentations du programme par les chargés de programme du Buco – ceux en charge directe du programme et ceux en charge des programmes des autres secteurs d'intervention – et les partenaires.

### III. Principaux résultats et acquis de la phase 3 du programme

L'analyse des partenariats a été conduite selon une grille commune d'appréciation. Ont ainsi été passé en revue pour chaque partenaire

- Le statut du partenaire (public, privé), son profil (ministère public, cabinet d'étude, OSC, etc.) et le type de contribution au programme (financier, logistique, thématique, intellectuel, médiatique etc.) ;
- Sa période de collaboration avec la Coopération Suisse ;
- Les personnes et organismes ressources mobilisés en interne et en externe ;
- L'appréciation par le partenaire de la pertinence du programme et, au préalable son degré de connaissance du programme ; la perception de son lien au programme ;
- L'état d'exécution des conventions et d'avancement des activités prévues dans le cadre logique ;
- Les résultats obtenus ;
- Les impacts et les effets sur la mise en place de dynamiques de gouvernances existantes ou nouvelles ;
- Les perspectives envisagées par le partenaire en termes d'éventuelles poursuites de leur collaboration avec la Coopération Suisse ; la capacité d'anticipation face aux défis de la gouvernance ;
- La capacité d'analyse des dynamiques du conflit et l'approche de dynamiques sociales et politiques de réconciliation dans le Mali post-conflit.

#### 1. Valorisation des missions complémentaires et spécifiques de partenaires étatiques spécialisés dans l'appui à la décentralisation

##### *a) Koni Expertise*

Sollicité en tant que bureau d'études, Koni Expertise n'a pas le statut de partenaire au sens propre dans la phase 2 du programme. Il représente néanmoins une ressource en amont décisive : son contrat de prestation, signé en 2009 avec la DDC, a en effet porté sur une proposition de projet de textes d'accord avec l'Etat malien relatifs à l'opérationnalisation de l'Appui Budgétaire Sectoriel Décentralisé (ABS D). Plusieurs raisons confèrent de la pertinence à la sollicitation de ce bureau d'études :

- l'option favorable à l'ABS D, qui constitue une innovation dans le financement des Collectivités territoriales, avait à être formalisée dans le respect de la législation malienne ;

- le schéma de financement des Collectivités via l'ANICT connaît des lourdeurs administratives et un manque de transparence à l'origine de déperditions de fonds ;
- le schéma de financement existant ne stimule pas un processus de décentralisation favorable aux Collectivités territoriales
- l'ABS D participe au renforcement de la maîtrise d'ouvrage des Collectivités territoriales.

Le contrat de prestation comportait sa propre limite : la commande de la DDC s'est limitée au cadre juridique et n'a pas été assortie d'un contrat de suivi de l'application de l'ABS D ou d'une étude de son degré d'acceptation par les Ministères concernés par ses champs d'application. Pourtant des risques liés à l'application de l'ABS D avaient été identifiés et précisé dans le produit de la prestation mais l'absence de dispositif de suivi n'a pas permis d'apprécier l'évolution de l'acceptabilité de cet instrument. Les risques identifiés concernent :

- les détournements de fonds : Koni Expertise a dégagé des éléments d'atténuation de ce risque en insistant sur un suivi de la mise en oeuvre des activités au niveau local;
- les retards dans les décaissements : Koni expertise a attiré l'attention de la Coopération Suisse relativement aux cycles budgétaires propres au Mali (préparation du budget, vote etc.).

Le résultat majeur acquis, consécutif à la sollicitation du bureau d'études Koni Expertise, a consisté en un accord finalisé et signé entre la Coopération Suisse et l'Etat malien en septembre 2009. L'application effective de l'ABS D dans le processus de mise en œuvre du programme en sa phase 2 constitue un atout majeur.

Le caractère ponctuel de cette consultation, efficace en son résultat, a quelque peu limité l'impact institutionnel et de l'ABS D sur les réformes publiques et l'ABS D suscite toujours des réticences au sein de certains Ministères publics. Or les défis relatifs à une meilleure gouvernance au Mali ont bien été perçus par Koni Expertise et la contribution de l'ABS D à ces défis aurait pu être plus clairement explicitée auprès des Ministères Publics qui conçoivent cet instrument comme une restriction de leur champ de compétence et de pouvoir. L'ABS D a un rôle à jouer dans la construction d'une démocratie impliquant les Collectivités locales, en complémentarité - et non en concurrence - avec les logiques et modalités d'intervention des institutions publiques et des Organismes de la société civile (OSC).

Le Ministère des Affaires étrangères, à travers le CONFED, a rencontré Koni Expertise pour étudier l'instrument ABS D et considérer son utilisation comme une nouvelle approche du financement des Collectivités territoriales dans le cadre de sa coopération avec l'Union Européenne.

L'avis de la CONFED s'avère plutôt défavorable à la mise en œuvre d'un tel instrument. Les arguments invoqués en faveur d'un retour au "panier commun" des bailleurs de fonds sont :

- L'ABS D nuit à la traçabilité des fonds parce que cet instrument échappe au contrôle de l'Etat.
- Ce type d'appui est en violation directe du principe de péréquation entre les collectivités et les communes maliennes.
- L'expérience ABS D n'a pas encore influencé un autre partenaire en appui au processus de décentralisation.

L'appréciation de la DGT de l'instrument ABS D n'est pas plus positive que celle de CONFED, pour les motifs suivants qu'elle a invoqués :

- l'ABS D affaiblit le dispositif de financement actuel de l'Etat ;
- l'ABS D ne vient pas en renfort du travail de capitalisation et de suivi des instruments déjà existants ;
- l'ABS D introduit de fait une discrimination entre des communes, certaines étant plus dotées que d'autres ;
- la mise à disposition des fonds connaît des retards préjudiciables : des demandes d'autorisation spéciales ont dû être faites à trois reprises pour mettre les fonds de l'ABS D à disposition des Collectivités locale, ces derniers ayant été débloqués une fois la Loi des Finances votée et le budget national établi.

Le même son de cloche s'entend à Miankala Kafo .Cette intercommunalité qui travaille depuis 2011 à partir de plans d'action annuels a négativement apprécié l'instrument ABS D du fait de son retard : les fonds ont été mis à disposition au Trésor de Bamako en février 2012 mais ce n'est que trois plus tard, en mai 2012 qu'ils ont été disponibles à Koutiala.

La traçabilité des fonds de l'ABS D n'est pas encore entièrement effective au plan local. Les fonds transitent par la perception de Koutiala sur le compte de l'intercommunalité mais les populations n'ont pas de regard sur sa gestion.

Même si les avis semblent bien partagés sur la pertinence et l'efficacité de l'ABS D, force est de reconnaître que l'instrument s'inscrit parfaitement dans l'esprit de la décentralisation qui vise dans ses principales finalités, le développement local. Le défi est de réussir là où l'Etat central a toujours échoué. Les acteurs locaux ont à relever ce défi. Pour y arriver, il leur faut des ressources de proximité et développer progressivement leur capacité dans la gestion de ces ressources. L'ABS D répond à cette demande.

*b) Ministère de l'Administration Territoriale et des Collectivités territoriales, Direction nationale des collectivités territoriales (DGCT)*

Ce ministère de tutelle de la décentralisation au Mali reçoit un appui dans le cadre du programme en sa phase 2. La pertinence de cet appui vient de ce qu'il s'avère nécessaire de partager une vision commune sur la politique de décentralisation et son évolution.

La Coopération Suisse a signé une convention d'appui aux Collectivités territoriales avec la DGCT concernant ses zones d'intervention, notamment la région de Sikasso. En 2012, un audit suivi d'une actualisation de cette convention ont eu lieu.

Le degré de connaissance du programme 'Partenariat pour une gouvernance décentralisée au Mali ' dans sa globalité est faible, malgré une participation effective du MATCL au comité de pilotage dudit programme.

## 2. Création des conditions propices à une offre de service aux populations délivrée par des Collectivités territoriales, des Conseils régionaux jusqu'aux comités de quartier

### *c) Conseil Régional de Sikasso*

Le Conseil Régional de Sikasso est - à tout le moins jusqu'à l'heure actuelle - une des zones de concentration des interventions de la Coopération Suisse. L'histoire de ce partenariat remonte à 2001. Depuis cette date, le partenariat se trouve dans une continuité.

L'évaluation et la capitalisation de ce partenariat ont été faites (cf. rapport Alexandre Bouin et les documents de capitalisation de la DAO) et le Conseil Régional a eu connaissance de ses forces et de ses faiblesses.

Plusieurs phases de convention et d'activités sont venues alimenter et concrétiser le partenariat entre la Coopération Suisse et le Conseil Régional de Sikasso :

2001 : appui financier à l'élaboration du PDESEC de la région ;

2002 : étude sur les filières porteuses ;

2003 : identification des trois filières prioritaires ;

2004 : élaboration des politiques des filières agricoles ;

2002-2010 : signature de conventions sectorielles ;

2010-2012 : plan triennal portant sur la gouvernance et appui institutionnel comportant cinq axes (promotion des économies locales, appui institutionnel, promotion du développement social et culturel, concertation et dialogue avec l'Etat).

Hormis l'appui institutionnel concrétisé par l'achat de véhicules, le renforcement des moyens humain au moyen de formation de personnel (en archivage notamment) et la troisième promotion du centre de formation professionnelle de Zemblara, peu d'activités ont été réalisées dans le cadre des conventions et plans. Par exemple :

- le PDESC n'est pas réalisé : le montant additionnel de 10 millions de FCFA destiné à son élaboration jugé insuffisant, mais un consultant est en cours de recrutement

- les conventions avec les professionnels et techniciens des filières porteuses ne sont pas signées : il est à regretter, entre autres, le manque d'activités sur la conservation de la pomme de terre ;

- le centre de formation professionnelle de Zemblara, service de formation propre au Conseil Régional de Sikasso attire peu les professionnels et ne dote pas encore ses apprenants en technique

de création d'entreprise. Comme le dit un ancien conseiller régional : "il s'agit pour le moment davantage de former que d'investir dans une formation en vue d'une insertion socio-professionnelle profitable à la région. Nous manquons de techniciens supérieurs."

- Sur le plan culturel, le Musée régional de Sikasso en est au stade de l'acquisition des œuvres d'art : ces œuvres ont été demandées au Musée national qui en a donné, malheureusement sans lien avec la culture Sénoufo.

- le dialogue avec l'Etat s'est bien concrétisé avec la mise en place des CLOCSAD et des CROCSAD : l'efficacité de ces comités demeure cependant faible.

Des résultats ont néanmoins été atteints dans le cadre strict du programme "Appui à une gouvernance décentralisée" de la DDC, selon les indicateurs consignés dans le cadre logique :

- Trois espaces de débat ont été ouverts en 2011 (indicateur 1 du cadre logique) autour du budget dans les cercles de Kadiolo, Bougouni et Sikasso : les débats ont abouti à des recommandations pour un cadre régional de concertation sur l'éducation, la conception d'une stratégie de gestion des ressources naturelles, enfin l'interpellation de l'ANICT. Ces recommandations connaissent un début de mise en œuvre comme par exemple l'étude d'orientation en matière de gestion durable des ressources naturelles (sur fonds de l'AFD) et la visite de terrain de la commission Mines du Conseil Régional. Trois autres débats ont été organisés en 2012 sans appui financier de la DDC, lequel avait été suspendu.

- Le cadre régional (indicateur 2 du cadre logique) : le processus de son élaboration est en cours

- Le contrat plan (indicateur 3 du cadre logique) : ce contrat est consécutif aux "ristournes " issues de la cession de la SOTELMA et dont l'investissement a permis de réaliser des infrastructures de base profitables aux sept cercles de Sikasso (construction de six salles au lycée de Kolodjeba et un forage dans le même lycée, un centre d'accueil à Ionfila, électrification de la Maison des Jeunes du cercle de Kadiolo, construction du pont de Segessedougou, etc).

- la mise à disposition de services techniques : le principe est prévu par les textes mais le décret n'est pas opérationnel sur le terrain. Des arrangements sont néanmoins trouvés entre acteurs locaux.

Le Conseil Régional de Sikasso dispose d'un plan stratégique de développement qui constitue une base viable pour d'éventuels futurs appuis à la Région. Ce plan prévoit quatre axes stratégiques : la gestion durable des ressources naturelles, la promotion d'une économie locale performante, le renforcement des capacités des ressources humaines, l'articulation entre les mondes urbains et ruraux.

La crise malienne a eu un effet positif inattendu sur le programme du Conseil Régional de Sikasso car 800 millions prévus pour les régions du Nord ont été réaffectés au Sud dans les domaines de l'éducation et de la santé.

#### *d) Intercommunalité de Miankala Kafo*

Cette intercommunalité, créée en 2008, regroupe trente-cinq communes rurales, une commune rurale et le conseil de cercle de Koutiala. Un mandataire faisant partie d'une cellule technique externe à l'intercommunalité gère les fonds de la Coopération Suisse et mobilise les appuis techniques nécessaires au développement de l'intercommunalité.

La pertinence d'un appui aux intercommunalités vient de l'arrêt de l'appui de l'Etat et de l'UE aux Centres de conseils communaux (CCC) en 2008.

Les communes se sont alors retrouvées sans accompagnement malgré la prégnance d'un besoin en appui technique. C'est d'ailleurs dans ce contexte qu'une cellule d'accompagnement technique des communes a été créée à l'initiative des communes elles-mêmes.

Les résultats des différentes études menées ont permis l'élaboration d'un programme prioritaire de développement économique local. Les études menées ont aussi eu un impact en termes de réalisation et d'activités : elles ont permis l'équipement en moulins destinées aux femmes, l'aménagement de pistes rurales (piste de Mpressoba) et la fourniture d'équipements marchands (parc à bétail de Tossoni, magasins et infrastructure d'accueil à N'goutjina). 93% du budget de cette intercommunalité est destiné à des investissements, 7% revient à son fonctionnement.

Un autre impact du partenariat a concerné l'expérience elle-même de l'intercommunalité : Miankala Kafo a reçu des visites de la part de collectivités locales du Burkina Faso, à l'initiative de la Coopération Suisse.

Pour les années à venir, l'intercommunalité ne dispose pas de programme stratégique. Elle ambitionne de donner plus de visibilité à son siège et souhaite renforcer les pratiques de restitution publique dans les arrondissements en présence des élus et poursuivre le chemin de son autonomisation financière. A cette fin, l'intercommunalité a augmenté le volume de fonds propres, 500 000 FCFA en 2011 et 4 000 000 FCFA en 2013. Un des objectifs reste d'augmenter le nombre de femmes élues qui ne représente que 3%.

#### *e) Intercommunalité de Bulonba*

Le partenariat avec cette intercommunalité s'inscrit dans un partenariat "historique" avec la DDC existant depuis 1978. En effet, depuis plus de trois décennies, la DDC appuie les cercles de Bougouni, Yanfolila et Kolondieba. L'appui a commencé à travers les programmes de Helvétas dans le domaine de la décentralisation.

Comme toutes les autres intercommunalité, celle de Bulonba a été confrontée au vide laissé par l'arrêt des CCC en date de 2007. C'est aussi en 2007 qu'un service commun aux 27 collectivités a été créé avec un fort accent mis sur les services techniques et la réalisation de projets fédérateurs. En 2013, l'intercommunalité a bénéficié d'un premier appui direct du BUCO destiné à renforcer ses capacités institutionnelles et ses ressources humaines. Ainsi l'intercommunalité s'est-elle équipée

puis a salarié cinq employés pour une durée de 8 mois. Elle a effectué des missions de terrain et des restitutions publiques.

L'intercommunalité de Bulonba réfléchit à une stratégie de poursuite de ses activités comprenant des prestations de service, des aménagements de bas-fonds, l'installation dans des locaux propres et des réponses à des appels d'offre sont envisagées.

#### *f) Conseil communal de Koutiala*

Le Conseil communal de Koutiala répond à un besoin de rapprochement des élus locaux vers les populations au moyen d'un soutien aux Comités de quartier (CDQ) capables de participer et d'influencer les programmes locaux de développement de la commune.

Le Conseil communal de Koutiala a misé sur une relation de qualité avec les CDQ. Chaque comité a reçu une formation (en vue notamment de favoriser l'entrepreneuriat féminin, de gérer des projets, de promouvoir le leadership local et la budgétisation participative, enfin de respecter un manuel de procédures) et a ouvert un compte bancaire alimenté par les fonds de la Coopération Suisse.

Avec le soutien de l'ONG AMED, la mise en place d'un comité dédié au développement de l'économie locale a permis une implication, y compris financière, des populations (contribution à hauteur de 5% des projets, des communes (15%). Il est à noter que la contribution du conseil communal s'élève à 80% des projets, sur fonds de la Coopération Suisse. Douze quartiers bénéficient à l'heure actuelle d'un comité comprenant chacun quinze membres dont trois femmes au minimum et une coordination de l'ensemble des quartiers, comprenant 15 membres, a aussi été mise sur pied. Ces comités sont principalement en charge de l'identification et de la planification des projets, de l'interpellation du conseil communal, du contrôle de la qualité des ouvrages. Ils contribuent à la gestion des ouvrages marchands tels que les bornes de fontaine.

En 2012, Koutiala a adhéré au Programme d'appui aux communes urbaines ainsi qu'au programme spécial H2O de la DDC (programme d'amélioration du cadre de vie et de l'accès à l'eau potable).

En matière fiscalité, le taux de recouvrement de la Taxe de Développement Local (TDRL) est passé de 1% à 2,4%.

Sans avoir encore de stratégie formalisée pour les années à venir, le Conseil communal de Koutiala a exprimé des besoins de formation en matière de contrôle citoyen et d'appui plus participatif au PDSEC 2013-2017, une mobilisation plus forte de l'ensemble des acteurs locaux et la rénovation de l'hôtel de ville aux locaux extrêmement vétustes et peu accueillants.

### *g) Comités de Quartier*

La participation des populations à la gestion communale par le biais du contrôle citoyen est au cœur du programme gouvernance du BUCO : elle figure dans l'objectif 1 de la phase 2 à l'indicateur 1.

L'organisation des populations à la base pour contribuer à la conception et à la mise en œuvre et au suivi des politiques locales de développement est déterminante pour la consolidation de la politique de décentralisation.

La coordination des comités de développement n'a pas signé des accords de partenariat dans la mise en œuvre du programme gouvernance et des programmes sectoriels additionnels objet du partenariat avec la commune urbaine de Koutiala. Mais les comités de développement par quartier ont reçu chacun 80 000 f CFA qui leur ont permis d'ouvrir des comptes propres et de démarrage.

La coordination des 12 comités locaux de développement de la commune urbaine dispose d'un dispositif organisationnel et de fonctionnement conçu et adopté de manière participative et consensuelle par ses membres. La coordination joue effectivement le rôle d'interlocuteur entre le conseil communal et les chefs de quartiers de Koutiala. Elle s'implique dans la mobilisation des 12 comités pour la conception et la mise en œuvre des projets et programmes de développement de la commune urbaine.

La coordination des comités de développement a expliqué qu'elle travaille sur la base de planifications annuelles elles même conçues à partir des plans des comités de développement de quartiers.

Elle ne dispose pas d'un plan stratégique d'action mais estime que pour les années à venir, leur travail doit s'orienter davantage sur la mobilisation des ressources (taxes et impôts divers) dont le taux de recouvrement reste assez faible pour la commune et dont elle est consciente. Elle entend faire plus de sensibilisation.

Elle apprécie positivement les restitutions de comptes administratifs qui leur permettent de faire leur propre bilan en termes de participation au développement de la commune.

## **3. Implication d'acteurs de la Société civile comme contributeurs à la phase 3 du programme sur les plans de son ancrage sociétal et médiatique**

### *h) Association des Municipalités Maliennes*

Le partenariat entre l'Association des Municipalités du Mali et la Coopération Suisse a commencé en 2010 sous la forme d'appuis ponctuels à l'organisation de la journée nationale des communes. Par la suite l'AMM a élaboré un programme national triennal de développement de l'économie locale (2009-2011) qui avait intéressé le BUCO sur le point de le financer à hauteur de 300 millions CFA.

L'AMM a traversé une crise institutionnelle sans précédent à la suite des élections municipales de 2009 à la suite de laquelle le BUCO a interrompu tout appui.

En 2012, l'AMM a élaboré un programme d'implication des élus dans la gestion de la crise malienne où la participation de la Coopération Suisse s'est limitée à l'appui d'un « Forum des élus locaux sur la crise du Nord ». A la fin de l'année 2012, l'AMM a construit un « Programme de partenariats municipaux » avec l'appui de son homologue canadien. Il s'agit d'un programme transfrontalier Mali/Burkina Faso axé sur le développement de l'économie locale. Au sein de ce programme, le Buco s'est montré intéressé par la construction du marché de Loulouni pour un coût de 400 millions CFA.

L'AMM considère que son programme de développement de l'économie locale reste d'actualité. Elle recherche des partenaires. Deux autres programmes viennent d'être lancés par l'AMM :

- Un projet d'actions d'urgences en soutien aux collectivités territoriales du Nord relatif à la réhabilitation des infrastructures, à l'appui au dialogue pour la réconciliation, la paix et la cohésion sociale. L'Association des conseils de cercle du Mali et la DGCT sont partenaires dans la mise en œuvre de ce projet. L'appui de la Coopération Suisse est aussi attendu ;
- Un projet de développement des capacités institutionnelles en collaboration avec l'Ambassade des Pays-Bas. Le Buco a aussi été sollicité pour venir en appui de cette initiative.

#### *i) Groupement patronal de presse*

Le groupement patronal de presse a été créé en 2008 par une vingtaine d'organes de presse écrite dans le but de promouvoir l'image de cette dernière. Fruit d'une longue négociation, le partenariat a abouti en décembre 2011 sur un accord de financement d'un an autour d'un projet. Il a été interrompu pendant trois mois du fait de la crise malienne.

Le Groupement patronal de presse n'a pas connaissance du programme « Gouvernance » de la DDC au Mali. L'appréciation de ce partenariat porte principalement sur le manque de flexibilité de la DDC jugée plus attachées aux procédures qu'aux résultats.

Le Groupement patronal de presse fait suite à un partenariat scellé avec la Maison de la Presse au Mali qui a traversé une crise institutionnelle sans précédent. L'attente de la Coopération Suisse vis-à-vis du rôle de la presse dans la consolidation démocratique ne pouvait pas être satisfaite dans ce contexte de crise post-électorale de 2007.

Un premier plan d'action de janvier à décembre 2012 a été partiellement exécuté : sur 73 millions CFA alloué, la moitié a été dépensée. Trente-cinq journalistes ont été formés sur divers thèmes relatifs à la gouvernance, dans les domaines de la décentralisation et de l'éducation notamment. Cette formation a aussi l'occasion de réaffirmer quelques principes de base du métier de journaliste : la vérification et le croisement des sources d'information et la distance critique requise par rapport au sujet traité.

Sur un plan institutionnel, le GPP s'est doté d'un secrétariat performant et équipe et porte davantage d'attention sur les questions organisationnelles et de gestion financières qu'au début du partenariat.

Bien que le GPP ne dispose pas de plan stratégique formalisé, plusieurs orientations viennent guider ses actions à venir : mise en place d'une centrale d'achat de fourniture de presse, achat d'une imprimerie, mise en place d'une centrale de distribution des journaux et la formation en entrepreneuriat de presse.

#### *j) CRI 2002*

CRI 2002 est une ONG fondée en 1997 avec pour objectif de relancer le débat démocratique et le dialogue politique. Les débuts de sa relation avec la Coopération Suisse remontent à l'année 2006-2007. La pertinence du partenariat vient de la contribution de CRI 2002 à la relance d'un débat démocratique et à la nécessité d'un transfert de compétences effectif en direction des CT.

Des plans d'action annuels ont été formulés (2010-2012 pour le premier, 2013 pour le second). La collaboration visée entre les autorités traditionnelles et les CT s'est concrétisée par 108 actes de reconnaissance, en conformité avec les textes législatifs relatifs à la décentralisation.

Des résultats probants ont été atteints comme l'attestent la mise en place à Sikasso et à Koutiala de centres d'éducation à la citoyenneté, les publications de référentiels d'éducation à la citoyenneté et la formation d'élèves sur divers thèmes relatifs à la participation citoyenne.

La nomination du président de CRI comme Ministre chargé de la réforme institutionnelle est un signe de l'institutionnalisation des préoccupations de CRI et de la Coopération Suisse en matière d'éducation à la citoyenneté, tout comme la reconnaissance consécutive de CRI comme institution d'éducation à la citoyenneté.

CRI 2002 ne dispose pas de plan stratégique d'intervention pour les années à venir. L'organisation souhaite poursuivre son action de promotion d'éducation à la citoyenneté en direction des chefs coutumiers et dans des secteurs précis du développement (comme CRI l'a fait à la demande de l'Unicef pour valoriser l'impact des autorités coutumières dans le domaine de la nutrition).

Des résultats probants ont été atteints comme l'attestent la mise en place à Sikasso et à Koutiala de centres d'éducation à la citoyenneté, les publications de référentiels d'éducation à la citoyenneté et la formation d'élèves sur divers thèmes relatifs à la participation citoyenne.

La nomination du président de CRI comme Ministre chargé de la réforme institutionnelle est un signe de l'institutionnalisation des préoccupations de CRI et de la Coopération Suisse en matière d'éducation à la citoyenneté, tout comme la reconnaissance consécutive de CRI comme institution d'éducation à la citoyenneté.

#### *k) Réseau Réussir la Décentralisation (RLD)*

Le réseau Réussir la Décentralisation regroupe près de 100 organisations orientées vers des objectifs de gestion durable des ressources naturelles. Ce réseau a une vocation sous régionale et a été créé au Niger, au Mali et au Burkina Faso en 2001.

Le partenariat avec la Coopération Suisse date de 2010 et est né d'un besoin de consolidation de la décentralisation et des demandes des populations en vue de participer à la régulation et à la gestion des ressources naturelles. En effet, de nombreux foyers de tension existent autour de l'exploitation des ressources naturelles.

RLD a conçu un plan triennal d'actions (2010-2012) prolongé en 2013 au sein d'un programme relatif à la gouvernance de la gestion des ressources naturelles, à la participation des populations au développement local, à l'organisation d'espaces d'interpellation communaux sur des thématiques diverses et essentielles telles que la santé, l'éducation, l'environnement, la diffusion des bonnes pratiques etc.

RLD a tenu les engagements d'organisation de trois espaces d'interpellation, neuf sur la durée du programme dans trois cercles de Sikasso et de Sanakoroba.

De plus, RLD a participé à l'identification des équipements existants et à construire dans les communes de Sikorolé et Loulouni.

Une attention a été portée aux mesures incitatives d'augmentation du taux de recouvrement de la taxe de développement local dans les zones d'intervention et d'interpellation.

Enfin RLD a réalisé une publication sur le thème de la « Gestion transfrontalière des ressources naturelles ».

L'expérience acquise en matière de restitution publique par RLD a suscité des demandes de la part des communes de Sankarani et de Siby qui ont soumis au réseau une requête d'intervention. D'autres résultats ont été atteints tels que :

-La tenue d'une restitution publique dans le cercle de Yanfolila, principalement sur la thématique de la gestion transfrontalière des ressources naturelles ;

-L'ouverture d'un centre de santé transfrontalier avec le soutien de PACT/GIZ suite à un conflit transfrontalier dans la zone de Tominian, une expérience qui a inspiré le Conseil régional de Sikasso et stimulé une visite d'échange du Conseil de cercle à Tominian au sujet de la gestion transfrontalière des conflits.

Le réseau RLD est actuellement en phase de réflexion d'un plan stratégique d'intervention et aucun document n'est encore disponible. Les défis que RLD identifie pour le Mali d'aujourd'hui sont : la place des forces armées dans la consolidation de la gouvernance, l'amélioration de la gouvernance dans la gestion transfrontalière des ressources naturelles, enfin la mobilisation des ressources humaines et la gestion transparentes des ressources financières des CT.

#### 4. Stimulation de la recherche, de la recherche-action et d'innovations sociales

##### 1) Editions Tombouctou

Les Editions Tombouctou sont l'une des rares organisations présentes au Mali dont les principaux objectifs sont la recherche, la réflexion et la production intellectuelle. L'Université malienne ne parvient pas à concrétiser de tels objectifs. Le partenariat entre les Editions Tombouctou et la Coopération Suisse s'est noué suite à la crise politique, sociale et sécuritaire qu'a connue le Mali.

Les Editions Tombouctou n'ont pas eu connaissance du programme « Gouvernance » dans son ensemble.

La pertinence de ce partenariat vient de ce que la crise malienne a plongé le pays dans un questionnement profond et rétrospectif, sur son passé, les relations entre le Nord et le Sud du pays, et prospectif sur son avenir tant immédiat qu'à plus long terme. Ce questionnement restait sans réponse de la part des intellectuels maliens notamment, notamment en matière de compréhension du profil historique du conflit, ses dynamiques et la construction de la question identitaire.

Les Editions Tombouctou souhaitent contribuer à faire connaître le Nord du pays et les différents enjeux du développement entre cette partie du Mali et le reste du pays. Pour y parvenir, les Editions Tombouctou ont mobilisé des acteurs issus du monde de la recherche et du monde académique pour produire un ouvrage de qualité intitulé « Le Mali entre doutes et espoirs » paru en mars 2013 tiré à 1000 exemplaires, épuisé et en cours de réédition.

La présentation de l'ouvrage a été faite à Bamako devant plusieurs ministères lors d'une conférence intitulée « Gouvernance et décentralisation : quelles perspectives après la crise ». Cette conférence a ouvert un espace de débat et a invité à la lecture de l'ouvrage.

### *m) Altus*

Altus est un bureau d'études à ce jour en cessation d'activité. Le partenariat avec la Coopération Suisse est né d'une idée originale et innovante consistant à introduire une approche décentralisée dans la conception et le suivi du Cadre Stratégique de Réduction de la Pauvreté au Mali (CSCR).

Le programme d'intervention soumis et approuvé par la Coopération Suisse a couvert cinq cercles de la région de Sikasso.

Altus n'a pas eu connaissance du programme « Gouvernance » de la Coopération Suisse au Mali.

La pertinence de ce partenariat vient du constat de l'exclusion des populations des processus de construction et de suivi des indicateurs affichés dans le CSCR. L'innovation sociale, à forte portée politique, a consisté à amener les élus locaux à réfléchir sur la notion même de pauvreté et de ses mesures, afin de bénéficier d'un CSCR local.

Le montant du projet s'est élevé à 52 millions CFA sur une période de 12 mois. Des outils de collecte de données ont été conçus et des jeunes formés en ce sens ont été mis à disposition des CT, certains d'entre eux ont d'ailleurs été recrutés à terme comme fonctionnaire territoriaux.

La Banque Mondiale s'est déclarée très intéressée par cette démarche et ces premières réalisations et a d'ailleurs élaboré une version simplifiée du CSCR à l'image de ce qu'a produit Altus.

Selon Altus, la promotion de la gouvernance au Mali passe par le dépassement d'un schéma mécanique d'application en mobilisant des acteurs locaux et en intensifiant des débats contradictoires au sujet de la pauvreté dans les CT autour des PDESEC.

#### *q) AMEDD*

AMEDD est une ONG créée en 1998 à Koutiala, sa zone d'intervention. Le partenariat avec la Coopération Suisse date de 2003. A partir de 2011, l'ONG a commencé à développer des programmes de développement et de recherche conformément à un livre blanc sur le développement de la localité de Koutiala où sont consignés et analysés des enjeux relatifs au dialogue entre acteurs locaux et des pistes d'orientation pour l'action.

L'ONG AMEDD dispose d'une des bases de données les plus riches sur le cercle de Koutiala et constitue à ce titre une référence pour les collectivités locales qui soit ne collectent pas de données soit éprouvent de la difficulté à les archiver.

Parmi les quinze projets conduits par l'ONG, un retient particulièrement l'attention puisqu'il s'agit de la construction par les populations elles-mêmes d'indicateurs fins et fiables sur la pauvreté et sa perception sociale. La Banque Mondiale s'est intéressée à une expérience pionnière d'enquête au Mali, qui n'a pas été poursuivie. Le Pact/GIZ s'est de même intéressé à cette expérience inédite, à fort potentiel et d'une portée sociale et politique déjà reconnue.

#### *r) Odyssée*

Odyssée est une association créée en 2011 et dédiée à la recherche-action. Son objectif consiste à donner la parole à des acteurs de terrain sur des questions de développement.

De 2009 à septembre 2012, Odyssée a été partenaire de la Coopération Suisse. L'appréciation par l'association du partenariat avec la Coopération Suisse au sujet de ses forces porte principalement sur sa flexibilité, par exemple une réallocation de ressource a été possible pour former des syndicats de collectivités territoriales dans la région de Sikasso. La principale faiblesse du partenariat, selon Odyssée, touche aux retards des décaissements au niveau des collectivités. Odyssée évoque à ce sujet une signature de protocole avec le Conseil régional de Sikasso et une libération de fonds en juin 2011 qui impacterait négativement son partenariat avec le CR de Sikasso.

Le lien avec le programme demeure pertinent : Odyssée vient en appui du Conseil Régional de Sikasso afin de doter ce dernier d'une stratégie de développement socio-sanitaire et d'améliorer ainsi sa capacité de délivrance de service en matière de santé.

Un premier mandat a été confié à Odyssée d'un an – entre 2008 et 2009 – portant sur la réalisation d'une recherche-action, un second mandat a été confié portant sur la mise en œuvre des actions pilotes issues de la recherche. Ce second mandat a été interrompu d'avril à juin 2012 du fait de la crise malienne.

Les résultats du partenariat sont concluants : une étude socio-sanitaire a été réalisée et a permis de dresser un état des lieux sur la délivrance de services dans la région de Sikasso. Elle a aussi abouti à une formation des services techniques aux modalités de collecte de données socio-sanitaires. Néanmoins, d'autres résultats attendus concernant le bénéficiaire final, à savoir le Conseil Régional de Sikasso, n'ont pas été atteints : la stratégie régionale de développement sanitaire de la Région de Sikasso n'a pas été élaborée ; aucune action-pilote n'a été identifiée, a fortiori exécutée ; enfin, aucune des trois restitutions de l'étude prévue dans des ateliers décentralisés n'a eu lieu. Au niveau central, la restitution a donné lieu à des réactions positives de la part de la Direction nationale de la Santé, en particulier les responsables du programme de lutte contre le paludisme qui ont souligné les difficultés récurrentes à obtenir des données fiables dans le domaine de la santé.

Il est à mettre au compte de l'impact de l'intervention d'Odysée – et de son partenariat avec la Coopération Suisse – l'action primée de l'association de santé communautaire de Sanabougou à Sikasso par une organisation canadienne en récompense à la qualité de ses services.

En termes de perspectives, Odysée ne dispose pas de programme d'intervention à moyen terme mais pense utile de poursuivre le programme « Gouvernance » en une troisième phase pour permettre au Conseil Régional de Sikasso d'élaborer comme initialement prévu sa stratégie régionale de développement sanitaire. De façon ambitieuse, Odysée juge opportun de développer au Mali des programmes de recherche-action dans d'autres domaines que la santé.

#### s) CIEF

Avant le programme gouvernance, les fondateurs de CIEF étaient tous des personnes ressources de la cellule de gestion des partenariats dans la région de Sikasso.

C'est à partir de 2010, à la suite d'une décision du BUCO de ne plus travailler à travers des appuis directs que le personnel a été invité à constituer un dispositif de prestataires. Un mandat de prestataire a été signé entre le BUCO et le CIEF pour la période 2010-2013. Sa fin est prévue en décembre 2013.

La gestion de l'éducation dans les collectivités territoriales est confrontée à des questions de gouvernance. Les acteurs locaux ne parviennent pas à identifier les vrais enjeux à travers une analyse objective du contexte. Cette faiblesse des capacités limite la qualité de l'éducation dans les collectivités territoriales.

Le partenariat dans le cadre du programme « Gouvernance » porte sur deux volets : appui à la décentralisation (PADE) et appui à la qualité de l'éducation.

Les principaux produits dans le cadre du partenariat sont :

- Mise au point d'une stratégie de scolarisation accélérée qui a fait ses preuves ;
- Amélioration de la malle pédagogique validée par le Ministère de l'éducation nationale ;
- Outils d'aide à la prise de décision des collectivités en matière d'éducation ;
- Mise en application de l'ABS D.

Le CIEF est en train de construire une synergie d'acteurs pour la conception, la mise en œuvre et le suivi des politiques locales de développement. Un champ du débat largement ouvert aux citoyens. Les acteurs impliqués dans cette synergie d'action sont CIEF, GRADECOM, ORFED dans la région de Sikasso. Un nouvel espace de débat public est ouvert à Sikasso sous l'appellation Kenedougou Kafugo Jumon.

Les acteurs formalisent leur coopération dans un GIE qui s'engage dans la recherche, la réflexion et l'action dans le développement local.

- **La phase 2 du programme « Gouvernance » a su tirer parti de ressources partenariales à fort potentiel.** Ces ressources sont deux ordres : Des ressources intellectuelles propres au monde de la recherche et de l'université : il est à noter que c'est une Maison d'Édition malienne qui a sollicité ces ressources dans le cadre d'un projet de publication collective et non les organismes maliens de recherche ou l'université qui se sont manifestés auprès de la Coopération Suisse pour présenter un tel projet. Cela est dû à un état de la recherche et de l'université au Mali où les productions demeurent relativement faibles et les chercheurs accaparés par d'autres types de productions, notamment des expertises.
- Des ressources en innovation sociale ayant une incidence sur l'activation de dynamiques de gouvernance et de participation citoyenne : l'enquête d'AMEDD et la démarche d'Altus montrent en premier lieu qu'il est tout à fait possible au Mali d'ouvrir un espace de discussion et de critique autour d'un défi aussi important que la lutte contre la pauvreté, en mettant en débat la notion même de pauvreté, à l'appui d'indicateurs affinés et renouvelés.

## 5. Activation de synergies partenariales localisées à partir de transferts et de partages de connaissances

Le programme « Gouvernance » a permis d'activer des synergies locales, en particulier en direction des Collectivités territoriales, des élus et des populations, tant en milieu urbain – ou semi-urbain – que rural. Il est important de capitaliser ces modalités d'activation de synergies locales afin de les faire monter en puissance lors d'une prochaine phase du programme, au sein d'une nouvelle architecture d'ensemble. Une typologie des modalités d'activation des synergies locales est donc ici proposée et illustrée par des exemples tirés de la phase 2 du programme

### *Activation d'une synergie locale entre un bureau d'études et une collectivité territoriale :*

Le programme Gouvernance a créé une synergie entre le bureau d'études Odyssee et le Conseil Régional de Sikasso, entre le bureau d'études Altus et des élus locaux, entre le bureau d'études Kéné Conseils et l'intercommunalité de Miankala Kafo. Ce type de synergie revient à doter des CT en ressources humaines et techniques compétentes en vue de réalisations concrètes, visibles et mesurables. Toute la question est de savoir si la mobilisation de ressources extérieures mises à disposition des CT provoque un transfert de compétences durable et une appropriation des connaissances à même de survivre à la fin des mandats accordés au bureau d'études. C'est toute la question de la finalité de l'assistanat technique qui est ainsi posée, en termes d'autonomisation technique et financière. Les dynamiques œuvrant à une meilleure gestion publique locale étant des dynamiques de longue haleine, les CT courent le risque de se voir dessaisies de compétences et de savoirs si ceux-ci ne sont pas transmis en direction de personnel interne formés.

*- Activation d'une synergie entre une Collectivité territoriale et des comités de quartier :*

Les comités de quartier sont localement devenus des interlocuteurs privilégiés des communes. Regroupés en coordination générale à Koutiala, les comités de quartier se qualifient comme des « outils de travail de la commune ». Ils facilitent en effet la collaboration entre les communes et les populations puisqu'ils possèdent la connaissance fine de ces dernières tant du point de vue de leur profil sociologique que de leurs besoins et attentes. Les comités de quartier activent des synergies entre les quartiers urbains et les villages rattachés aux communes comme c'est le cas par exemple à Koutiala où huit villages rattachés à la commune sont représentés au sein de la coordination générale. Les comités de quartier jouent aussi un rôle important dans le recouvrement de la TDRL et signent des contrats de délégation avec les communes en ce sens. Ces comités constituent une force de mobilisation sociale importante : ils recensent des problèmes et élaborent des plans d'action pour l'élaboration desquels ils ont reçu une formation. Ils ne se contentent pas de l'aide de la Coopération Suisse mais viennent lui apporter des compléments sous forme de cotisation. Les comités de quartier expriment des besoins précis : construction d'une maison du quartier, animation socio-culturelle régulière autour de manifestations prisées (cinéma, théâtre), rapprochement des dispensaires et des écoles pour contribuer à améliorer l'offre de service dans les domaines de la santé et de l'éducation. Sur ce point, il est à noter que les comités de quartier ne sont pas encore représentés dans les Comités de gestion des écoles.

*Activation d'une synergie entre un organisme international et des populations villageoises sur la question de la pauvreté au moyen de méthodes originales et innovantes :*

Deux bureaux d'études ont travaillé de façon complémentaire sur la problématique de la pauvreté au Mali, ce qui a attiré l'attention de la Banque Mondiale et la cellule d'Etat en charge du CSCRP. Altus a œuvré à la compréhension du document CSCRP en tant que tel – en proposant une version simplifiée à des élus locaux – tandis qu'AMEDD a réalisé une enquête sur les représentations sociales de la pauvreté. Les indicateurs issus de cette deuxième enquête – objectifs et subjectifs – sont des indicateurs originaux et innovants en matière par rapport aux indicateurs existants de la Banque Mondiale et de la cellule : ils ne font pas forcément référence à des mesures prises à l'échelle des départements mais à l'échelle des villages ; ils tiennent compte de la perception du « manque » et des interactions sociales qui entrent en ligne de compte dans les définitions locales de la pauvreté. Ce genre d'enquête de construction des critères et des indicateurs de pauvreté par les populations elles-mêmes pourraient être étendues afin de cerner les facteurs de type culturels, économiques et sociaux qui entrent en ligne de compte dans la perception et le vécu de la pauvreté. La portée politique au sens large de telles enquêtes pourrait aussi être évaluée : des personnes et des groupes sociaux qualifiés de pauvres ne se reconnaissent pas forcément dans les indicateurs dominants de pauvreté, ce qui ne signifie pas qu'ils n'aient pas besoin d'aide en matière d'accès à des services sociaux de base par exemple (éducation et santé).

*Activation d'une synergie entre la production intellectuelle, les débats nationaux relatifs à l'analyse de crise malienne et les perspectives de réconciliation*

L'urgence qui prévalait lors de la crise malienne, en particulier la situation sécuritaire du pays, n'a pas été un moment propice à la réflexion sur les dynamiques du conflit. C'est pourtant le défi relevé par le programme en sa phase qui a soutenu la production intellectuelle, à savoir l'édition d'un ouvrage scientifique de qualité « Le Mali entre doutes et espoirs », au service de la compréhension par les acteurs sociaux et politique des ressorts du conflit et des voies possibles vers la réconciliation. Le

transfert de connaissances scientifiques vers les mondes social et politique fait partie d'une économie de la connaissance promue à la fin de la phase 3 du programme.

Nouveaux partenariats pressentis pour un leadership valorisé de la phase 3 du programme

IFES et ORFED qui ont été consultés sur suggestion de la Coopération Suisse à cause de leur riche expérience et de leur positionnement sur les thématiques de gouvernance locale, décentralisation, élections

*t) IFES*

IFES, Fondation américaine internationale pour les systèmes électoraux a partagé des idées avec le BUCO sur les questions de gouvernance et a maintenu le contact. Cette fondation n'est pas encore partenaire du BUCO mais lui a soumis en 2012 un projet sur la gouvernance. Ce projet qui reste d'actualité est demeuré sans suite.

IFES pense que les défis de la gouvernance sont : la construction d'un vrai pouvoir local capable d'interpeller les élus et les administrations locales. Il faut développer la relation gouvernants/populations à la base. Ceci passe par le renforcement des capacités des organisations de femmes et de jeunes, développer la culture de la redevabilité sur le terrain dans les collectivités.

*u) ORFED*

ORFED est une ONG nationale créée en 2004 par des professionnels du développement et investie dans les domaines de la gouvernance locale, les restitutions publiques, la publication de supports sur le contrôle citoyen de l'action communale, la formation des leaders communautaires, des élus, des ONG.

L'ONG a récemment publié deux ouvrages de références dont copies ont été transmis à la Coopération suisse : « annuaire des collectivités territoriales au Mali » « guide des approches de redevabilité et de contrôle citoyen de l'action communale au Mali ». L'ONG est en partenariat technique avec le PACT GIZ sur les restitutions publiques et participe activement dans le processus d'élaboration du guide national de la restitution publique.

Elle est une organisation de référence sur les questions d'éducation à la paix et à la gestion de conflit. Elle a publié plusieurs manuels de formation à la gestion de conflit et forme des élus locaux à la culture de paix dans les cercles de Sikasso, Koutiala, Tominian et Niono.

Ses zones d'intervention dans le domaine de la gouvernance sont les cercles de Niono, Koutiala, Tominian, Koutiala et Sikasso.

Selon ORFED, le vrai défi de la gouvernance et de la décentralisation est de donner du pouvoir et des capacités aux organisations de base pour que celles-ci puissent influencer les politiques locales, les contrôler en interpellant les élus locaux et les services techniques. L'ONG met l'accent sur le rôle des leaders traditionnels pour le renforcement du contrôle citoyen de l'action locale.

L'ONG a déjà une orientation de travail pour les trois années à venir dans lequel l'accent est mis sur la conception et la mise en œuvre d'un vrai programme de formation au contrôle citoyen comme contre poids au Centre de Formation des Collectivités Territoriales (CFCT).

ORFED travaille sur la mise en place de des dynamiques régionales de culture de paix dans 7 régions. Interviews avec les responsables de secteurs du BUCO.

## IV- Effets internes et externes du programme

Le programme a eu des effets importants sur l'ensemble du portefeuille du BUCO au Mali et sur des pratiques d'autres acteurs intervenant dans le champ de la gouvernance.

### 1. Effets internes au BUCO

Dans sa mise en œuvre, le programme gouvernance a joué un rôle d'incubation et d'innovation pour les autres secteurs d'intervention du BUCO au Mali. Les principaux effets internes qui illustrent bien la transversalité du programme sont :

- L'émergence et le développement d'inter collectivités comme dispositifs de portage des différents programmes sectoriels du BUCO. La dotation de Miankala Kafo en premiers fonds de démarrage a donné à cette inter collectivité un élan sans lequel elle ne pouvait pas réaliser les ambitions ayant prévalu à sa mise en place. Grâce à cet appui budgétaire, la collectivité a pu mettre en place son dispositif organisationnel et fonctionnel et réaliser ses premières interventions sur le terrain. L'appui au secteur du développement rural a débouché sur l'initiative d'une inter collectivité dans le cercle de Youwarou. Il en est de même pour le centre agricole de Zamblara dans la région de Sikasso Cette plateforme de collectivités donne l'opportunité aux élus locaux des collectivités concernées de partager de développement rural du BUCO tout en développant un espace d'apprentissage mutuel sur la base de la mise en œuvre de projets fédérateurs dans le secteur.

Il faut par ailleurs signaler, que les projets fédérateurs dans lesquels s'engagement aujourd'hui ces inter collectivités, sur la base de schémas d'aménagement, et programmes et plans sectoriels dont l'élaboration a été soutenue par le programme gouvernance, donnent des orientations d'actions aux autres secteurs du BUCO.

- L'opérationnalisation de l'Instrument ABS D dans l'ensemble du portefeuille du BUCO est aussi un des effets internes majeurs du programme gouvernance. Cet instrument n'est pas spécifique au programme gouvernance. Il a été conçu pour l'ensemble du portefeuille du BUCO au Mali. Mais c'est

l'engagement du programme gouvernance à conceptualiser et expérimenter cet outil qui a permis sa mise en œuvre actuelle.

- La valorisation d'acteurs locaux comme les chefs de quartiers, les comités locaux de développement (à Koutiala et à Sikasso) dans la mise en œuvre du programme gouvernance à travers la contribution du partenaire CRI 2002, met à la disposition de tous les secteurs d'intervention du BUCO des interlocuteurs incontournables pour la mobilisation des populations autour des actions de développement local.

Les responsables des différents secteurs du portefeuille d'intervention du BUCO, (éducation et développement rural), soulignent fortement cet acquit qui illustre bien selon eux le caractère transversal du programme gouvernance.

- Le développement d'outils utilisables dans le secteur du développement rural. L'appui du programme gouvernance a permis au Réseau réussir la décentralisation de concevoir des conventions locales réduisant les conflits autour de la gestion des ressources naturelles. Ces instruments sont utilisables par le secteur du développement rural dont les interventions impliquent l'aménagement et la gestion des espaces.

- La prise en compte des autres secteurs dans le dialogue communal. A travers les contributions des partenaires, le programme gouvernance développe dans zones d'intervention du BUCO, la culture de la « redevabilité » à travers les restitutions publiques. Le dispositif pédagogique développé à travers ces pratiques de restitutions, ouvre le débat communal à tous les domaines d'intervention du BUCO. Les sessions de restitution donnent aux citoyens communaux de débattre sur la gestion locale des questions d'éducation, de développement économique et rural, avec une toile de fond, la transparence dans l'information et dans la gestion des ressources locales, la prise en compte des besoins des populations, des femmes et des jeunes. Les restitutions publiques débouchent aussi à des recommandations portant entre autres sur l'orientation du développement local et de la gestion des collectivités.

- La production d'outils et d'approches nouvelles utilisables par les autres secteurs du BUCO. Grâce à sa capacité d'innovation, le programme gouvernance a soutenu des actions qui placent les populations à la base au centre des recherches sur le développement. Les recherches actions sur les indicateurs de pauvreté dans le cercle de Koutiala et sur la santé dans la région de Sikasso, ont débouché sur des approches nouvelles de production et d'appropriation du savoir par les populations locales. Ces outils innovants sont à la disposition des autres secteurs d'intervention du BUCO qui peuvent les utiliser pour la construction et la valorisation des connaissances au niveau local.

Il en est de même en ce qui concerne la publication des Editions Tombouctou qui permet d'avoir un éclairage sur la gouvernance des secteurs d'intervention du BUCO et son impact sur la crise politique que vit le pays.

## 2. Effets externes

### a) Impulsion de dynamiques partenariales autour des contributions

- ❖ Entre les partenaires du programme. La mise en œuvre des contributions a suscité un processus multi acteurs dans des actions sur le terrain. Des partenaires qui se sont retrouvés dans le programme suivant une vision linéaire du partenariat, ont appris à se connaître et à travailler ensemble dans une approche complémentaire. C'est le cas de Cri 2002 et des Conseils communaux à Sikasso et Koutiala dans des actions concertées pour la reconnaissance et la valorisation des chefs de quartiers ; du Réseau réussir la décentralisation avec CRI 2002 (citoyenneté force armée) et du CR de Sikasso et de BLONBA à Bougouni sur l'animation de journées de restitution du compte administratif ; de CIEF qui est en train de construire un partenariat formel avec des ONG et bureaux d'études de Sikasso autour d'une initiative de débats publics appelée sur les questions d'intérêt régional.
- ❖ Entre les partenaires du programme et des partenaires d'appui. Grâce à la coopération avec le BUCO dans le cadre du programme gouvernance, le CR de Sikasso a pu attirer des partenaires pour le financement de projets contribuant à la mise en œuvre de son plan stratégique dont l'élaboration a été soutenue par le programme gouvernance. Il en est de même que l'inter collectivité BLONBA qui s'est plus de visibilité grâce avec l'appui du programme gouvernance et a pu entrer en partenariat avec l'Union Européenne pour des actions coopération décentralisée avec la commune urbaine de Kidal (au nord du Mali). Un centre de santé communautaire de Sikasso a aussi pu entrer en partenariat avec une organisation canadienne pour avoir été choisi parmi d'autres pour la qualité de ses prestations. Ce centre avait bénéficié de l'appui du programme gouvernance à travers le programme de recherche action sur la santé mis en œuvre par ODYSSEE.

Citons dans le même ordre d'idée, l'ONG AMEDD, ONG locale solidement implantée dans la commune urbaine de Koutiala et devenue aujourd'hui l'interlocuteur incontournable de tous les PTF voulant intervenir dans cette localité. Cette organisation qui pendant longtemps soutenue par le BUCO notamment dans le domaine de la gouvernance, est en partenariat avec une dizaine d'organismes d'appui au développement.

## b) Effets sur les politiques publiques

La création et l'influence des missions du Ministère chargé des relations avec les institutions et la nomination du premier responsable de CRI 2002 à la tête de ce département sont des effets majeurs du programme gouvernance. En effet, CRI 2002 s'était fait distinguer par son excellent travail de base sur l'éducation à la citoyenneté, la consolidation de la décentralisation, le renforcement des capacités des acteurs locaux. La nomination du président de cette organisation comme Ministre n'a pas été indifférente dans la définition des missions du département parmi lesquelles figuraient l'éducation civique, l'appui aux institutions dont celles de la décentralisation.

L'éducation civique est reconduite aujourd'hui encore dans le nouveau gouvernement. Et le président de la république a annoncé la tenue des états généraux de la décentralisation. La contribution d'un des partenaires du programme sur la thématique du rôle des autorités coutumières dans la consolidation de la décentralisation est sollicitée.

Il faut par ailleurs signaler le programme gouvernance à travers son appui aux collectivités régions a influencé l'Etat, qui s'est aussi engagé dans un programme national d'appui aux régions. C'est ainsi

que les fonds de privatisation de la SOTELMA ont servi aux investissements de la plaine agricole de Loulouni dans la région de Sikasso.

### c) Effets sur les pratiques d'autres organismes d'appui au développement

L'UNICEF valorise les acquis du programme gouvernance à travers la place prépondérante qu'elle veut accorder aux autorités traditionnelles et aux chefs de quartiers dans la mise en œuvre de ses programmes futures notamment dans la lutte contre la malnutrition des enfants pour laquelle une provision budgétaire est déjà fait. L'expérience de renforcement des capacités de ces autorités dans le cadre du programme gouvernance est à la base de cette nouvelle orientation de l'UNICEF.

Le PACT/GIZ a noué un partenariat avec le programme gouvernance pour la mise en œuvre concertée de journées de restitutions du compte administratif dans des zones d'intervention du BUCO.

Il faut par ailleurs signaler que la Coopération Suisse a été la première à s'intéresser aux collectivités et régions. Son expérience a inspiré d'autres intervenants :

L'Union Européenne qui dispose aujourd'hui d'un programme d'appui aux régions de même que la Région Rhône-Alpes qui s'est doté d'un programme d'appui au développement local (PADL) en partenariat avec la région de Tombouctou.

Dans la sous-région, le programme gouvernance du Burkina Faso, à la faveur de plusieurs voyages d'études s'est enrichi des expériences du Mali.

Groupe Développement a eu aussi recours à l'expertise du responsable de la thématique pour soutenir ses programmes.

La Banque Mondiale s'est montrée intéressée à l'approche et aux résultats de recherche action sur les indicateurs de la pauvreté mais n'a pas pu les intégrer dans son schéma d'intervention.

### d) Impact de la crise politique sur la mise en œuvre du programme

La crise politique a affecté la mise en œuvre du programme mais l'a aussi réconforté dans son orientation.

- Un partenaire du nord a eu son siège saccagé et subi d'énormes pertes en documents stratégiques. Il n'a plus été en mesure de poursuivre la mise en œuvre des activités avec l'occupation des rebelles.
- Le réseau Réussir la décentralisation a été touché par la crise. Son principal animateur est en Allemagne avec sa famille.
- La coopération Suisse a aussi suspendu ses programmes avec les structures étatiques après le coup d'Etat. Les collectivités régions et cercles ont subi cette suspension qui a pris fin plusieurs mois après.

Le contexte de crise que vit le Mali a confirmé la pertinence du programme gouvernance dans son orientation de consolidation de la décentralisation à partir de la base. L'analyse de la situation place les questions de gouvernance locale à source de la crise. Plus jamais on assiste à un regain d'intérêt pour l'approche de consolidation de la décentralisation et de la gouvernance par la base. C'est dans cette vision des choses que la conférence internationale « Ensemble pour le Renouveau du Mali » tenue le 15 mai 2013 a adopté un « Plan pour la relance durable du Mali, 2013-2014 » au cœur duquel figure en bonne place le contrôle citoyen de la gestion publique locale. Plusieurs partenaires du Mali s'engagent aujourd'hui dans cette direction.

En effet, le déséquilibre dans la répartition spatiale des investissements dans le pays, l'insuffisance de transparence dans la gestion publique locale, la faible inclusion des populations dans la définition et le contrôle des politiques locales sont autant des défis de gouvernance.

## V- Enseignements tirés sur l'ensemble de la phase 2 du programme

1. Un programme sous forte influence des dynamiques et des conséquences directes de la crise sans remise en cause de sa pertinence et de réelles opportunités offertes

Le conflit malien a eu pour conséquence directe la suspension des appuis budgétaires suisses et plus globalement de l'aide extérieure au développement suite au coup d'Etat militaire du 22 mars 2012. L'aide extérieure se concentre sur les questions sécuritaires et l'Union Européenne met en ce sens en place une mission de formation et de réorganisation de l'armée malienne (EUTM) (200 instructeurs et 250 personnes en protection et appui administratif).

Les zones d'intervention du programme « Gouvernance » dans le Nord du Mali ont souffert non seulement de la suspension de cette aide mais aussi et surtout d'exactions commises du fait du conflit. De précieux documents conservés et archivés ont été victime du feu ou dispersés. Le siège du CID a ainsi été saccagé et doit être réhabilité, la mémoire de cet organisme reconstituée.

Les déplacements de populations maliennes – notamment celles de Gao, Tombouctou et Kidal - causés par la violence des combats et la menace permanente se sont effectués en direction du Burkina Faso, de la Mauritanie et du Sud du Mali. Cette situation d'urgence a de fait interrompu toute intervention dans des zones dangereuses. En revanche, les partenaires soutenus au Sud du Mali ont parfois soit poursuivi leur action, soit profité d'une réallocation de ressources financières supplémentaires. Les partenaires publics de la DDC tels que la DGCT et le Conseil Régional de Sikasso

ont reçu une lettre officielle portant à leur connaissance la suspension de l'aide. D'autres partenaires tels le GPP n'ont pas reçu de correspondance circonstanciée.

L'impact du conflit malien va bien au-delà de la suspension de l'aide extérieure, laquelle a repris. Certes les mois d'interruption aurait pu être mis à profit afin de réaliser les activités prévues dans les cadres logiques mais ils ont surtout révélé l'impact des dynamiques ayant mené au conflit et les défis que leur prise en compte ne manque pas de poser en période post-conflit.

Une des dynamiques majeures du conflit malien a trait à la mauvaise gouvernance du pays et au discrédit jeté sur l'Etat et les gouvernements successifs. Le clivage grandissant entre le Nord et le Sud du pays n'ont fait qu'amplifier la déliquescence de l'Etat malien et sa perte progressive de contrôle de territoires entiers. De ce point de vue-là, la pertinence globale d'un programme relatif à des partenariats pour une gouvernance décentralisée se justifie pleinement pour le Mali d'aujourd'hui et celui de demain. Il n'est donc pas exagéré de dire que le conflit malien ne fait que relancer – de façon vive et aigüe :

- la nécessité d'une gestion publique locale ;
- le caractère impérieux pour les populations maliennes d'une offre de service performante et de qualité ;
- la restauration d'une confiance en l'Etat, en ses services déconcentrés et décentralisés ;
  - la participation citoyenne à une cohésion sociale mise à mal ;
  - la pertinence de productions intellectuelles relatives à l'analyse du conflit ;
  - la portée des innovations sociales à l'origine d'une prise de parole des populations sur des enjeux cruciaux tels que les voies de la réconciliation et la perception de la pauvreté ou encore de l'exclusion sociale et politique.

Le conflit malien a donc mis au jour les défis majeurs à relever dans le cadre d'une phase trois du programme « Partenariat pour une gouvernance décentralisée ». A la lumière de ces défis majeurs, la pertinence d'une phase 3 du programme « Gouvernance » s'en trouve à la fois renouvelée et renforcée.

## 2. Une construction linéaire du portefeuille partenarial, par simple addition (critère de pertinence et de viabilité)

La phase 2 du programme « Partenariats pour une gouvernance décentralisée » a été fortement marquée sous tous ces aspects par une forme de construction du portefeuille partenarial qui a favorisé l'opérationnalisation des activités propres à chacun des partenaires au détriment des avancées d'un programme global proprement dit. Cela ne signifie pas que le programme souffre d'une incohérence générale : cela signifie simplement que les dynamiques sur lesquelles il entend travailler ne sont pas reliées entre elles, de même les niveaux de partenariats et les ressources de ces derniers.

La mise en place d'un comité de pilotage a représenté un effort pour contrecarrer cette forme de construction du portefeuille partenarial. Le MATCL (DGCT), le ministère de l'Economie et des

Finances, le Conseil Régional de Sikasso et une intercommunalité en ont fait partie. Les réunions du comité de pilotage ont été effectives mais ses effets et ses décisions sont demeurés limités faute d'un leadership assurant le partage des connaissances et leur capitalisation au sein du programme et à son service. Cet enseignement majeur de la phase 2 du programme « Gouvernance » ne doit pas être perçu comme une critique radicale : le Buco Mali a organisé des ateliers de partage de connaissance et de formation des partenaires – y compris aux procédures comptables et budgétaires ; le programme a connu en sa phase 2 une phase de construction de lui-même en un contexte extrêmement difficile ; il enregistre des avancées en termes de légitimité de sa thématique auprès de l'Etat notamment et des populations ; enfin, il a permis de faire le point sur la capacités des partenaires à produire de l'analyse, à en tirer parti et à réaliser des activités conformément aux cadres logiques.

Il reste que quasiment aucun des partenaires – hormis les membres du comité de pilotage – ne connaît le programme en tant que tel dans sa problématique générale, ses défis majeurs, ses avancées et ses difficultés. Peu de partenaires ont été associés à la conception de ce programme, ou disent ne pas l'avoir été. Cet état de fait – confirmé par les interviews menées – comporte plusieurs significations :

- La phase deux du programme opérationnalise des partenariats sans un positionnement programmatique proprement, explicite et clairement communiqué ;
- Le positionnement des partenaires au sein du programme n'a pas été conçu de façon à provoquer un dialogue constant et cumulatif entre eux ;
- Les partenaires du programme restent sur des segments d'action, les leurs, sans capacité à les inscrire dans un tout intelligible, articulé et pertinent.
- 

Les plus grandes difficultés du programme en sa phase 2 proviennent davantage d'un manque de positionnement du programme en tant que programme auprès des partenaires que des partenaires eux-mêmes. Il ne pouvait pas en être autrement car le programme a cherché sa propre légitimité auprès de partenaires qu'il a mobilisés et classés dans des rubriques : Organismes publics, Collectivités territoriales ; Organisations de la société civile (dont les médias) ; Recherche.

Le programme en phase 2 a donc tracé de grandes lignes d'intervention – qui méritent d'être problématisées et surtout reliées entre elles - et invité les partenaires à rendre leurs objectifs davantage visibles et opérationnels.

### 3. Des divergences d'appréciation de l'ABS D par les partenaires du programme potentiellement lourdes de conséquences (pertinence, impact et viabilité) malgré l'appropriation de cet instrument par d'autres agences de Coopération

Il est à noter que trois organismes publics ont été concernés par la mise en place de l'instrument ABS D, le MATCL, plus précisément la DGCT, le Ministère de l'Economie et des Finances et la CONFED moins directement. Des divergences d'appréciation de l'instrument ABS D ont vu le jour, notamment

entre le ministère de l'Economie et des Finances, plutôt favorable à l'ABS D d'une part et le MATCL et la CONFED d'autre part. Ces divergences de perception n'ont pas nui au programme et aux différents partenariats. Toutefois la présence d'une divergence d'appréciation sur un instrument central dans les processus de transfert de compétence et de décentralisation étonne au sein d'un comité de pilotage d'un programme tel que le programme Gouvernance. Le comité de pilotage n'a pas été le lieu d'une discussion autour d'une vision commune à construire entre partenaires. A cause de retard dans les décaissements de l'ABS D, des OSC et des CT ont mis en cause la légitimité de l'instrument ABS D alors que seules ses modalités de décaissement étaient à incriminer.

Ces divergences d'appréciation sont à interroger par les partenaires eux-mêmes puisqu'un des effets majeurs du programme en sa phase 2 a été l'appropriation de l'instrument ABS D par d'autres agences de coopération comme le Canada et les Pays-Bas. Cet instrument offre l'opportunité d'une plus grande responsabilisation du niveau local et l'accélération du mécanisme des transferts des ressources aux collectivités.

#### 4. Un suivi-monitoring relativement faible de l'ensemble du programme (efficacité et efficience)

Le suivi-monitoring des partenariats a été réalisé au moyen de rapports d'exécution périodiques transmis au Buco Mali. Le nombre important de partenariats conclus a rendu difficile un suivi-monitoring plus serré, impliquant des visites de terrain et une gestion à la fois plus proche et plus distanciée du programme. C'est davantage un suivi monitoring de chaque partenariat noué qu'un suivi-monitoring de l'ensemble du programme qui a eu lieu, ce qui peut aussi expliquer que les partenaires ne se soient pas inscrits dans une dynamique d'ensemble initiée par le programme.

#### 5. Un fort potentiel de développement post-crise, notamment en termes de gestion des connaissances, de transversalité et de valorisation de la production intellectuelle et d'innovation sociale, à condition de structurer en amont une architecture d'ensemble dynamique de la phase 3 (pertinence, viabilité)

Le programme gouvernance dans le contexte post-crise du Mali a toute voit sa pertinence renforcée du fait des défis de gouvernance qu'il contribue à relever :

La situation actuelle au Mali est celle d'une stabilité en cours de consolidation, suite à l'intervention de la France (opération Serval), de l'Union Européenne et de l'ON et aux élections présidentielles ont certes contribué à un retour au calme. Mais le problème actuel que connaît le Mali ne se résume pas exclusivement à un problème sécuritaire et identitaire posé au Nord du pays. C'est l'ensemble du pays qui concerné, au Sud comme au Nord, par des dynamiques de crise qui invitent à envisager des ruptures par rapport à des pratiques qui ont encouragé une coupure entre l'Etat et l'administration et la société malienne.

Plusieurs défis concernent le Mali et ses partenaires, au-delà de la simple tenue d'élections ou d'échéances électorales (qui peuvent néanmoins contribuer à les relever si les candidats et les élus portent les messages adéquats).

***La refondation du système de délivrance des services à la population constitue*** une nouvelle étape décisive de la décentralisation.

***La refondation de l'économie*** suppose un vaste effort collectif de réflexion, qui a jusqu'à présent fait défaut, sur les itinéraires de développement que peut emprunter le Mali au vingt et unième siècle, au moment où les modèles suivis jusqu'à présent dans le monde ne sont plus viables à long terme. L'accent sera mis sur la valorisation des grandes ressources en sols et en soleil. A un développement devenu très dépendant de l'aide extérieure et centré sur la capitale il faut substituer un vaste effort de développement local. C'est ce que permettra la création d'**un fonds d'appui aux économies locales** qui pourra combiner ses ressources avec celles de la diaspora et avec les dispositifs déjà existants. La démarche devra être très décentralisée et placée elle aussi sous le contrôle des citoyens.

***La refondation du débat public*** doit commencer dès à présent en organisant sur différents médias des débats en langues nationales qui permettront d'éclairer la nature et les causes de la crise malienne et d'échanger localement sur les stratégies de refondation. La gouvernance et sa transformation s'intéressent aux ***pratiques réelles*** et à leurs ***effets***, pas seulement aux aspects formels, institutionnels. Or c'est au niveau des citoyens qu'au bout du compte les effets se font sentir et il n'y a pas de réforme possible qui ne parte du jugement porté par les citoyens.

***La refondation de la gouvernance passe par une approche et une pratique « multi-niveaux » de la décentralisation et du partage des savoirs.*** La conception traditionnelle de la gouvernance attribuait à chacun de ces niveaux des compétences exclusives, dans l'idée que cette dévolution des compétences éviterait que chaque niveau empiète sur les activités des autres et permettrait aux citoyens de savoir clairement qui est responsable de quoi.

## Tableau SWOT

	<b>Positif</b>	<b>Négatif</b>
<b>Origine interne</b>	<p><b>Forces</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existence d'une équipe pluri disciplinaire qualifiée, compétence et engagée,</li> <li>- Connaissance des enjeux majeurs de développement du pays,</li> <li>- Connaissance des principaux acteurs et facteurs de changement,</li> <li>- Limitation du champ géographique d'intervention facilitant le suivi des résultats,</li> <li>- Flexibilité des appuis.</li> <li>- Fort potentiel de leadership de partenaires du portefeuille actuel en termes de gestion des connaissances, de production intellectuelle et d'innovation sociale.</li> </ul>	<p><b>Faiblesses</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre limité des ressources humaines sur la thématique,</li> <li>- Faible dispositif approprié de suivi des partenaires</li> <li>- Faible articulation du programme gouvernance avec les autres thématiques du BUCO,</li> <li>- Non définition et partage des liens fonctionnels du programme gouvernance avec les autres thématiques du BUCO,</li> <li>- Inexistence de critères préétablis pour le choix des partenaires OSC,</li> <li>- Faible implication et appropriation du programme par les partenaires OSC,</li> <li>- Faible synergie entre partenaires.</li> </ul>
<b>Origine externe</b>	<p><b>Opportunités</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Libération des régions occupées (favorisant la reprise de la coopération avec les localités du nord),</li> <li>- Normalisation de la vie institutionnelle au niveau nationale (retour à une vie constitutionnelle normale), élection d'un président de la république,</li> <li>- Renouvellement des conseils communaux en 2014,</li> <li>- Démarrage d'un processus de dialogue et de réconciliation,</li> <li>- Engagement des PTF dans des programmes de reconstruction nationale et notamment sur la thématique de la gouvernance locale,</li> <li>- Existence d'OSC jouissant d'expertise confirmée sur les questions de gouvernance,</li> <li>- Bonne image de la coopération suisse auprès des autorités nationales à la coopération,</li> <li>- Faible affectation des zones sud (principales zones couvertes par le programme du BUCO) par la crise,</li> <li>- Perspective d'existence d'une vraie opposition politique (suite aux</li> </ul>	<p><b>Menaces</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reprise des hostilités dans les régions du nord (les acquis restent encore précaires). Un échec des accords avec les groupes rebelles peut replonger le pays dans le conflit armé,</li> <li>- Incivisme grandissant,</li> <li>- Pratiques de corruption dans les collectivités territoriales,</li> <li>- Faible volonté politique pour des avancées significatives dans le transfert des ressources aux collectivités.</li> </ul>

	élections de juillet 2013) et d'ouverture du débat politique, - Nouveau Code des collectivités rendant obligatoire la restitution publique (reddition des comptes) dans les collectivités territoriales. - Conflits transfrontaliers.	
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

## VI - Perspectives pour la phase 3 du programme gouvernance

### 4.1 / Perspectives d'ordre interne au BUCO relatives au programme

- **Constats généraux sur la thématique gouvernance**

Les entretiens permettent de formuler les trois constats majeurs suivants :

- La transversalité du programme gouvernance est exprimée et acceptée par tous les secteurs d'intervention de la Coopération suisse avec parfois des exemples qui l'illustrent bien mais celle-ci n'a encore fait l'objet d'une réflexion externe capitalisée dans le sens de son articulation avec les autres thématiques du portefeuille d'ensemble ;
- La mise en œuvre du programme gouvernance souffre d'une insuffisance importante de cadrage, notamment sur le plan opérationnel, ce qui implique des fois des frustrations internes dues une certaine confusion des périmètres de compétences.

- **Perspectives générales**

Pour améliorer la transversalité du programme et la rendre fonctionnelle, les recommandations suivantes peuvent être faites :

- Remonter les insuffisances fonctionnelles et opérationnelles du programme dans ses phases 1 et 2 pour en débattre et tirer des enseignements utiles pour la phase 3 ;
- Donner plus de cadrage et de modalités opérationnelles à la thématique de la gouvernance qui est commune aux pays de la sous-région, et construire articulation précise - et connue de tous - avec tous les autres thématiques d'intervention du BUCO : éducation, formation professionnelle et développement rural ;
- Mettre en place d'un dispositif interactif - dispositif inter thématique - de suivi, de gestion et d'animation du programme. Ce dispositif opérationnalisera l'esprit de transversalité qui a présidé à l'émergence du programme gouvernance au Mali,
- réduire les partenariats directs aux acteurs stratégiques

Permettre à l'équipe aux chargés de programme d'être sur les réflexions stratégiques et d'alimentation du dialogue central par les expériences terrain.

Donner des mandats à des organisations, ONG bureau d'étude pour l'accompagnement des bénéficiaires dans la mise en œuvre selon les type des partenaires et les thématiques.

- Définir une stratégie de suivi et d'évaluation interne - auto évaluation - des modalités opérationnelles et de l'articulation du programme avec les autres thématiques et du fonctionnement

du dispositif de gestion et d'animation du programme de la mise en œuvre du programme de la phase 3.

#### **4.2 / Pistes d'orientation sur l'intervention du programme gouvernance (orientation opérationnelle)**

- **Constats majeurs sur l'opérationnalité du programme**

La revue des mandats des différents partenaires de la phase 2 montre bien que :

- Le programme dans sa mise en œuvre a couvert un champ thématique ouvert dépassant son cadrage initial aussi bien au niveau opérationnel que dans la stratégie de mise en œuvre ;
- La flexibilité a permis d'adapter le programme à l'évolution du contexte malien pour soutenir des initiatives liées à la crise, notamment en termes de production intellectuelle.

- **Perspectives sur le plan opérationnel de la phase 3**

Tenant compte des deux constats précédents et des défis de gouvernance liés au contexte post-conflit du Mali, les recommandations suivantes peuvent être faites :

##### **1<sup>ère</sup> série de perspectives**

- Articuler le contenu du programme sur des thématiques prioritaires de gouvernance, créatrices et mobilisatrices d'une synergie partenariale visible et mesurable ; cette articulation revient à ne pas engager la phase 3 du programme dans des investissements d'infrastructures sans l'aide à la formulation de leur pertinence par les acteurs locaux : le programme gouvernance devrait créer des conditions pour les acteurs locaux fassent de bons choix d'investissement et mobilisent les ressources internes et externes.

Les pôles suivants de la phase 3 sont proposés, accompagnés de thématiques spécifiques d'intervention :

##### ***Pôle 1 : Leadership local et citoyenneté***

- a) Mobilisation et gestion des ressources ;
- b) Redevabilité ;
- c) Renforcement des capacités ;
- d) Lutte contre la pauvreté/corruption et justices ;
- e) Collaboration entre CT et autorités traditionnelles ;
- f) Accès des citoyens à l'information ;
- g) Partenariat public et privé (mécénat) ;
- h) Repérage des acteurs du changement (collectifs et individus) ;
- i) Culture des élections et de l'alternance ;
- j) Renforcement des capacités des OSC à travailler avec les partis politiques.

Plus particulièrement, les activités suivantes peuvent être envisagées<sup>2</sup>

- Soutenir des initiatives des Collectivités territoriales pour le renforcement des bonnes pratiques fiscales, en particulier la mobilisation des ressources et leur gestion rationnelle et transparente pour une meilleure délivrance des services sociaux de base ;
- S'engager plus dans un appui à l'opérationnalisation (mise en œuvre) des différents schémas et plans d'aménagement et d'investissements des collectivités que la phase 2 a permis d'élaborer. Une synergie avec d'autres partenaires financiers est à rechercher vue le coût élevé des investissements,
- Soutenir les Collectivités territoriales dans des initiatives de construction d'une plateforme de partenaires pour le financement des infrastructures ;
- Soutenir les initiatives de recherche d'autonomie financière que les intercommunalités prennent, notamment à travers des réalisations d'infrastructures d'intérêt économique et collectif ;
- Travailler au développement d'un partenariat public-privé par un soutien au secteur privé.
- Maintenir l'ABS D mais stimuler le dialogue avec les acteurs institutionnels surtout sur sa pertinence, son articulation avec le dispositif national d'appui à la décentralisation et sa contribution à la consolidation des acquis
- Renforcer les capacités organisationnelle, fonctionnelle et opérationnelle des Comités de quartiers (CDQ) et de leur coordination, des leaders communautaires, des leaders de mouvements de jeunes et de femmes, de groupements de producteurs, etc.), pour l'émergence d'une vraie société civile de base capable de mobiliser les populations autour des enjeux de développement local. Asseoir en ce sens une conscience locale en matière « redevabilité » et de contrôle citoyen de la gestion des collectivités à travers, entres autres, des pratiques de restitutions publiques du compte administratif et les interpellations ;
- Capitaliser et diffuser les expériences de dialogue local/régional en vue d'une amélioration de la performance de l'offre de services en direction des populations ;
- Travailler à l'émergence et/ou soutien d'une société civile d'auto saisine et d'interpellations sur les questions d'impunité, corruption...

***Pôle 2 : Reconstruction de l'Etat et cohésion sociale***

- a) Gestion du foncier
- b) Réformes politiques et institutionnelles (élections des maires, présidents des CR et CC, conditions d'éligibilité ...), territorialisation.
- c) Politiques publiques locales (GRN, éducation, mines)
- d) Migrations (mouvement vers les grandes villes, les sites miniers)
- e) Mécanismes culturels de gestion de conflits
- f) Mise en œuvre effective des rôles des chefs de villages et quartiers et de fractions
- g) Décentralisation financière et développement économique local et régional.

Plus particulièrement, les activités suivantes peuvent être envisagées

- Susciter une compréhension des dynamiques du conflit que la phase 2 a commencé à réaliser en suscitant des échanges et des partages d'expériences sur les initiatives de pacification des esprits. Développer en ce sens des partenariats entre les populations des régions du nord du pays et celles du sud ; (axe 2)

- Soutenir dans les collectivités territoriales des actions de construction de la paix et de prévention de conflit à travers le renforcement des capacités d'analyse et d'animation des élus locaux. L'AMM est déjà dans une telle dynamique. Une synergie est à bâtir avec le Département récemment créé sur cette thématique et la Commission nationale de dialogue et de réconciliation. (axe 2)

### **Pôle 3 : Gestion du savoir et partage/capitalisation des connaissances**

- a) Production de savoir par des leaders thématiques et autres. Expérience et Production de fiches et diffusion
- b) Développement de la recherche pour le développement.
- c) Capitalisations et mutualisations de pratique inter acteurs.
- d) Scalling up de succès stories pour le dialogue sur les politiques publiques.
- e) Education civique et diffusion de bonne pratique.

L'activité principale envisagée est la suivante :

Soutenir une dynamique de capitalisation et de partage de connaissances entre les partenaires pour mieux valoriser les résultats des recherches et les productions intellectuelles liées à la réflexion et à l'action en période de post-conflit (axe 2).

Toutes les collectivités reconnaissent que la représentation des femmes dans les conseils communaux reste assez faible. Des initiatives en termes de moyens de production sont prises par Miankala Kafo (équipement en moulins). La Direction régionale de la promotion des femmes de Sikasso a aussi bénéficié d'un financement de projet pour les élections communales de 2009. Ce manque de résultats sur les questions de genre montre que la question du genre ne fait l'objet d'un soutien et d'une orientation précise dans la gestion d'ensemble du portefeuille actuel de la Coopération suisse.

L'activité transversale principale serait la suivante - Définir une orientation plus précise d'appui pour la prise en compte du genre et des jeunes, et soutenir des initiatives pour une émergence politique des femmes notamment durant le prochain processus électoral (législatives et municipales).

#### **4.3 / Recommandations sur le partenariat dans la mise en œuvre de la phase 3 (orientation du partenariat).**

- **Constats sur le partenariat de la phase 2**

Pour la mise en œuvre de la phase 2, le choix des partenaires a été éclairé par :

- l'expérience et l'expertise reconnues sur les thématiques de gouvernance et de décentralisation ;
- la capacité institutionnelle d'entrer dans le programme à travers des projets ajustés (sur négociation) et pour contribuer à l'atteinte des objectifs ;

- la représentation du dispositif national d'appui à la décentralisation (MATCL, DGCT) ;
- la consolidation de la coopération existante avec les collectivités dans les zones d'intervention de la coopération suisse.

Il faut signaler que :

- Le partenariat a surtout été vécu dans une approche bilatérale et verticale (Buco/partenaire) sans aucune stratégie de développement de synergie entre les partenaires eux-mêmes dans une approche horizontale et de renforcement mutuel ;
- Les pratiques d'apprentissages mutuels à travers la louable initiative de rencontres semestrielles des partenaires qui devaient favoriser l'appropriation du programme et le partage des expériences, n'a pas réussi à faire émerger des plateformes de partenaires sur des sous thèmes du programme et stimuler la coopération inter partenariale ;
- Le programme a fonctionné suivant une approche globalisante de gestion du partenariat et non selon une approche dynamique d'articulation de thématiques et sous-thématiques.

- ***Perspectives de partenariat de la phase 3***

Fortes des constats qui précèdent, les perspectives suivantes peuvent être ouvertes :

- Identifier et choisir des partenaires (parmi les anciens et des nouveaux) sur la base de leur positionnement institutionnel et opérationnel précis sur les thèmes prioritaires et les défis que la phase 3 veut travailler et relever ;
- Travailler durant toute la durée de la phase 3 à l'appropriation, à l'animation et au suivi du programme par les partenaires ;
- Construire des plateformes de partenaires sur la base de thèmes et stimuler en leur sein l'apprentissage collectif, la réflexion, la capitalisation et la diffusion des expériences réussies. Rendre visible l'allocation des ressources – humaines et matérielles – que chaque partenaire alloue à une thématique ou à une sous-thématique, en complémentarité de celles allouées par d'autres partenaires ;
- Maintenir l'initiative des journées de partenaires et engager les plateformes dans leur préparation et leur animation de la manière à développer une synergie inter-partenariale et contribuer ainsi au suivi de la mise en œuvre du programme ;
- Revoir et redynamiser le dispositif de pilotage en l'ouvrant aux leaders des plateformes de partenaires locaux ; le choix des partenaires de la phase 3 devra tenir compte des capacités de leadership et d'animation, en ce sens de nouveaux partenaires seraient à rechercher (ORFED par exemple).

## VII. Proposition d'un organigramme fonctionnel du programme en sa phase 3

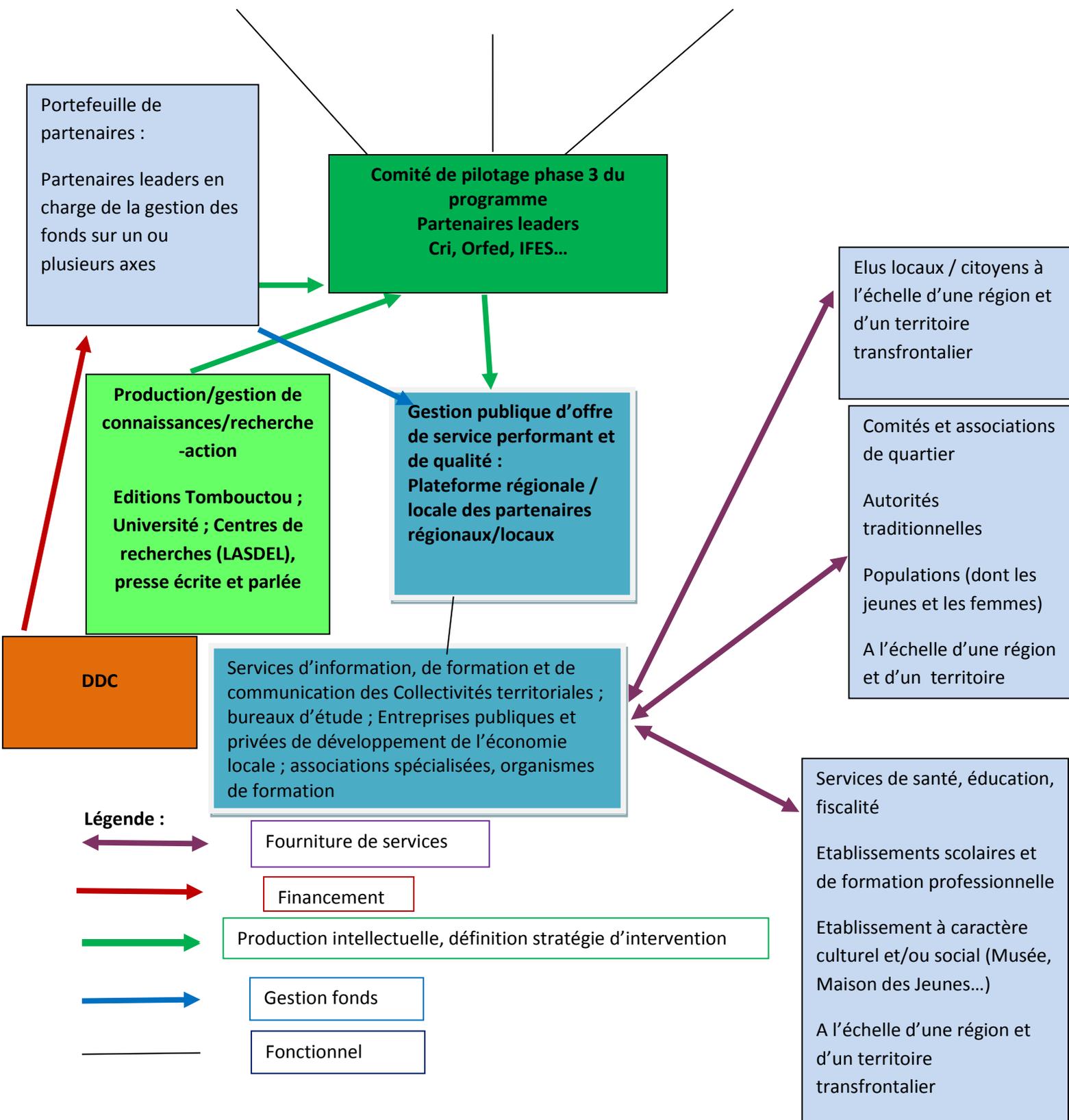
L'organigramme proposé privilégie les interactions, les synergies et les dynamiques à deux niveaux :

- Au niveau thématique : les axes prioritaires sont les trois axes de travail fédérateurs et partagés entre les partenaires de la phase 3 du programme ;
- Au niveau des partenaires ou des groupes de partenaires : les partenaires définissent, justifient et allouent des ressources tant humaines que matérielles à une ou plusieurs thématiques, ou à une ou plusieurs sous-thématique.

**Axe 1 : leadership local et citoyenneté**

**Axe 2 : Refondation de l'Etat et cohésion sociale**

**Axe 3 : Gestion des savoirs et partage des connaissances**



## VIII. Rôle et activités des partenaires/groupe de partenaire au sein de l'organigramme

Conformément aux recommandations préconisées par le présent rapport, **la DDC** finance un portefeuille de partenaire selon un choix préalable et négocié. Le partenaire doit préciser l'axe thématique de son intervention, les ressources qu'il alloue, la synergie possible avec d'autres partenaires.

Le partenaire rejoint ensuite le comité de pilotage du projet qui a en charge de vérifier la cohérence de la contribution des partenariats aux axes et sous-axes thématiques, d'effectuer le suivi-monitoring régulier en relation avec la DDC.

Outre les deux tâches indiquées ci-dessous, **le comité de pilotage** a un rôle décisif à jouer en termes d'animation du programme, à un triple plan :

a) Sur le plan de la gestion des connaissances et de leur diffusion

Le comité de pilotage peut se transformer en une plateforme de partage et de gestion des connaissances selon une organisation interne de répartition des tâches entre quelques organismes leaders. Ce comité gagnerait à être doté d'un outil de communication avec l'ensemble des partenaires et des acteurs impliqués dans le programme. Le site de la DDC au Mali pourrait ainsi être alimenté en documents – rapports, recherches, reportages, supports audio-visuel démontrant la visibilité du programme en tant que tel – au-delà de la contribution de chaque partenaire pris individuellement – et ses avancées (documents de suivi-monitoring). Le comité de pilotage a ainsi besoin d'être ouvert aux partenaires qui manifestent une capacité de leadership sur le plan de l'animation du programme et pas uniquement un leadership institutionnel.

b) Sur le plan de l'orientation de la stratégie des plateformes régionales/locales de gestion publique d'une offre de service performants et de qualité au bénéfice des populations et de leurs élus

Le comité de pilotage définit et soumet des orientations en concertation avec les représentants – tournants – des plateformes régionales et locales gestion publique centrées sur l'offre de service aux populations.

c) Le comité de pilotage assure un suivi monitoring de la cohérence des actions menées avec les orientations soumises aux plateformes de gestion publique locale

Le chargé de programme DDC, au besoin aidé d'un assistant recruté à cet effet, prépare avec le partenaire en charge du reporting (partenaire tournant) le suivi monitoring du programme sur chacune de ses composantes (axes thématiques, relations comité de pilotage avec les plateformes de gestion publique, relation des plateformes avec les bénéficiaires finaux et indirects.

**Des personnes et organismes-ressources** – Université du Mali, Editions Tombouctou, LASDEL par exemple **-viennent en appui au comité de pilotage** pour développer ses capacités d'analyse et de compréhension des recherches effectuées sur la crise malienne et des enquêtes originales menées sur les indicateurs de pauvreté et leur perception sociale. Le comité de pilotage, aidé par le chargé de programme et son assistant DDC gère des ressources intellectuelles appropriées et les met à disposition du programme et de ses principaux acteurs, jusqu'aux comités de quartier par exemple.

**Les plateformes de gestion publique locales** traduisent les orientations données par le comité de pilotage au nom du programme et non au nom de tel ou tel partenaire pour les concrétiser au moyen de leurs **services techniques, d'entreprises ou de bureau d'études**. Ces plateformes discutent avec le comité de pilotage selon leur propre diagnostic de territoire et visent des public-cibles pour des actions de construction d'infrastructures, de délivrance de service (éducation, santé) et de stimulation du **secteur privé de l'économie locale**.

**Aidé par le chargé de programme, des missions conjointes de terrain de vérification de l'impact et de la viabilité des activités sont menées auprès des populations bénéficiaires.** Le comité de pilotage aura donc la possibilité de présenter de façon cohérente et articulée, selon les axes du programme en son nom, les acquis et les avancées.

**La transversalité du programme gouvernance sera assurée par la présence dans le comité de pilotage des chargés des programmes d'éducation et de formation professionnelle, et de développement rural. L'assistant des chargés de programmes feront remonter les avancées des programmes sur le terrain de la gouvernance et de l'amélioration des offres de service aux populations et à leurs représentants.**

## **Conclusion**

La phase trois du programme « Partenariats pour une gouvernance appropriée » s'avèrent à la fois pertinent et cohérent avec le contexte post-crise du Mali.

Il ouvre des perspectives transfrontalières de l'appui Suisse sur les enjeux économiques concernant des populations et des collectivités autour des bassins de vie et d'échanges économiques avec les zones d'intervention frontalières du Burkina Faso pour influencer des projets de territoire.

Il vise à l'effectivité des voies d'amélioration de la performance de l'offre de services aux populations

La phase 3 du programme affiche une cohérence forte avec la stratégie DDC et les scénarii prévus pour le Mali.

## Annexes

## 1. Guide d'entretien

### Revue externe du Programme de Partenariats pour l'exercice d'une gouvernance appropriée

Phase 2 du 01.08.2009 au 31.12.2013

Trame d'entretien

#### 1. Genèse / historique du partenariat

Pourquoi vous êtes-vous rapprochés de la Coopération Suisse : raisons ?

Avez-vous été associé à la phase 1 / 2, en particulier à l'élaboration du cadre logique ?

Combien de contrat de subvention avez-vous signé ?

Y a-t-il eu un suivi-monitoring / évaluation ?

Les activités ont-elles été suggérées par la Coopération Suisse ou conçues par vous-même ?

À quels besoins correspondent-elles selon vous ? Selon quel(s) diagnostic(s) ?

#### 2. Opérationnalisation et effets des activités (bilan)

##### a) Opérationnalisation

Quels sont les objectifs/mandats/mission de votre organisme ?

Pourriez-vous décrire les différents plans de mise en œuvre du cadre logique ? (cf. cadre logique et plans)

Quelles ont été les avancées, les réussites et les freins à la mise en œuvre ?

Quel le niveau d'absorption budgétaire par activité ?

Quelles sont les ressources humaines que vous avez mobilisées ?

À quels postes ?

Profil et formation éventuelle des personnes mobilisées ?

Quelles sont les ressources financières extérieures que vous avez mobilisées pour réaliser les activités prévues ou d'autres activités complémentaires ou non ?

Le cadre logique a-t-il été révisé ? Aurait dû-t-il l'être ?

## b) Effets

Quels sont les principaux effets dérivés de votre programme ? (planification, services techniques, plaidoyer/débat, produits...)

Les effets attendus ont-ils été atteints ? Partiellement ou en totalité ?

Ya-t-il des effets non attendus ? Lesquels ?

### 3. Appréciation du partenariat

Quelles ont été les forces et les faiblesses de votre partenariat ? Évolution dans le temps des forces et des faiblesses ?

Avez-vous participé au comité de pilotage du programme ?

Auriez-vous souhaité en faire partie ?

Quelle aurait-été la valeur ajoutée de votre présence par rapport aux autres partenaires ?

Les relations avec le Buco ont-elles été régulières ? Quel est l'apport des visites/mécanismes de monitoring

Le programme a-t-il permis de créer des synergies avec d'autres partenaires du même programme ou bien extérieurs au programme ?

### 4. Perspectives

Dans quelle stratégie propre à votre organisme les plans d'action annuels s'intègrent-ils ?

Actuellement, avez-vous d'autres partenariats ou des dossiers déposés en réponse à des appels d'offre ?

Qu'envisagez-vous si l'aide financière du Buco s'arrêtait ?

Quels autres acteurs intéressants avez-vous identifié ? Au niveau local, national, transfrontalier ?

### 5. Perception/ analyse des enjeux liés à la gestion publique locale au Mali et dans la sous-région

En quoi le conflit malien a-t-il impacté votre contribution au programme ?

Quelles perspectives de sortie post-conflit envisagez-vous ? Références à des analyses/ouvrages existants ?

Et sur quels éléments pourriez-vous agir dans le cadre d'une contribution à venir (phase 3)

- Relations intercommunautaires et pacification
- Reprise du développement économique
- Retour des réfugiés
- Débat public sur la pauvreté (mesures, indicateurs) / contrôle citoyen / accès aux ressources naturelles, éducatives etc...

Quelles seraient selon vous les modalités et les mécanismes d'un rapprochement efficace entre les élus et les populations ? Quels groupes sociaux seraient à mobiliser ? Pourquoi ?

Qu'est-ce qui selon vous faciliterait une offre de service efficiente et de qualité aux populations ? Précisez pour quel(s) service(s) ?

- Maitrise d'ouvrage
- Mobilisation des ressources
- Plateforme d'investissement marchand
- Passation de marché
- Flux financiers
- Élargissement transfrontalier
- Redevabilité
- Autre(s) ?

## 2. Liste des entretiens

N°	Prénom et nom	Organisation	Date et lieu d'entretien	Observations particulières
1 2	- Kader DICKO - Abdoul Wahab DIENG	BUCO	05/07/2013 à Bamako au BUCO	
3	Sedey Ag SOUELOUM	Koni Expertise	08/07/2013 à Bamako au siège de Koni expertise	Il s'est agi d'une prestation ponctuelle de service portant sur la conception de l'outil ABS D et non d'un partenariat sur la mise en œuvre du programme.
4	Alexis KALAMBRY	Groupement professionnel de la presse	08/07/2013 à Bamako au siège du groupement	
5	Dr.Abdoulaye SALL	CRI 2002	08/07/2013 à Bamako au siège de CRI 2002	
	Adama SISSOUMA	DGCT	08/07/2013 à Bamako à la DGCT	
6	Ely Arama	CONFED	09/07/2013 à Bamako au Ministère des affaires étrangères	
7	Karim COULIBALY	ODYSSEE	09/07/2013 à Bamako/Amandine	
8	Ibrahim Aya	Editions Tombouctou	09/07/2013 à Bamako/hôtel coccinelle	
9 10 11	- Allaye DICKO - Amadou SIDIBE - Assitan COULIBALY	PACT/GIZ	09/07/2013 à Bamako au siège du PACT/GIZ	Le partenariat s'est fait à travers le financement d'activités de restitutions publiques des comptes administratifs de collectivités partenaires du programme
12 13 14	- Ko SAMAKE - Moussa DIAKITE - Mariam SOGODOGO	Réseau réussir la décentralisation	09/07/2013 à Bamako au siège du réseau	
15 16	- Dramane SOUTOURA - Modibo COULIBALY - Gaoussou DEMBELE	Conseil communal de Koutiala	10/07/2013 à Koutiala (locaux mairie)	

17	- Moussa DIABATE			
18				
19	Bougouna SOGOBA	AMEDD	11/07/2013 à Koutiala (siège AMEDD)	
20	- Kaly SANGARE	Miankala Kafo (Intercommunalité)	11/07/2013 à Koutiala (siège Miankala Kafo)	
21	- Awa SANOGO,			
22	- Tiécoura SOUNKARA			
23	- Kalifa COULIBALY			
24	- Sinaly SOGOBA	Coordination des comités de développement des quartiers de Koutiala	11/07/2013 à Koutiala (locaux mairie)	
25	- Bourama KONE			
26	- Nabé Vincent COULIBALY	CIEF	11/07/2013 à Sikasso (siège CIEF)	
27	- Meh KOITA			
28	Kokozié DEMBELE	Opérateur privé	11/07/2013 à Sikasso (Hôtel cinquantenaire)	
29	Niara DIARRA	Conseil régional de Sikasso	12/07/2013 Sikasso (Locaux CR)	
30	- Moussa DOUMBIA	BLONBA (Intercommunalité)	12/07/2013 à Bougouni (siège de Blonba)	
31	- Namakan KEITA			
32	Youssouf DIAKITE	AMM	29/07/2013 à Bamako (siège AMM)	
33	Sidi DIAWARA	IFES	29/07/2013 à Bamako (siège IFES)	IFES n'est pas partenaire du programme mais suggérée à cause de son expertise sur les questions de gouvernance et d'élections.
34	- Jeanne d'Arc BALLO	ORFED	29/07/2013 à Bamako, siège d'ORFED	ORFED n'est pas partenaire du programme mais suggérée à cause de son expertise sur les questions de gouvernance et de décentralisation.
35	- Hubert DIABATE			
36	Mamadou BA	ALTUS	30/07/2013 à Bamako, Hôtel Olympe)	Non opérationnel aujourd'hui. Le partenariat avec le programme a duré une année.
37	- Djibril DIANI	BUCO	30/07/2013 à Bamako au BUCO	
38	- Sokona KEITA			

39	- Ismaïla ALHASSANE			
----	---------------------	--	--	--

### 3. Synopsis des interviews avec les partenaires

N°	Partenaires/période de coopération/Appréciation de la relation/Personnes ressources	Pertinence/ connaissance du programme/ lien avec programme	Etat d'exécution des conventions/activités	Résultats	Impacts/effets	Perspectives/capacité d'anticipation/Défis de gouvernance
1	<p><b>KONI Expertise</b> : en 2009</p> <p>Pas de connaissance du programme</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'option pour l'ABS D qui était une innovation dans le financement des collectivités territoriale devait être formalisée dans le respect de la législation malienne</li> <li>- Le schéma de financement des collectivités territorial via l'ANICT connaît des lourdeurs administratives provoquant des déperditions de fonds</li> <li>- Ce schéma ne stimule pas l'esprit de la décentralisation</li> <li>- L'ABS D renforce la maîtrise d'ouvrage au niveau des CT .</li> </ul>	<p>Contrat de prestation portant sur la proposition de projet de textes d'accord avec l'Etat malien relatif à l'opérationnalisation de l'ABS D</p> <p>NB : pas de contrat de suivi de l'application de l'ABS D</p> <p>Des risques liés à l'application de l'ABS D avaient été identifiés et précisés dans le produit de la prestation mais l'absence de dispositif de suivi n'a pas permis de d'apprécier comment les choses ont évoluées.</p>	<p>Accord finalisé et signé entre la coopération suisse et l'Etat malien en septembre 2009.</p> <p>Application effective de l'ABS D dans le processus de mise en œuvre du programme</p>	<p>Le Ministère des affaires étrangères à travers le CONFED a rencontré KONI Expertise pour étudier l'outil ABS D et voir son utilisation comme autre approche de financement des collectivités dans la coopération avec l'Union Européenne</p>	<p>Il s'agit d'une consultation ponctuelle. KONI Expertise n'est pas un partenaire de mise en œuvre du programme. Il voit 2 défis pour consolider la gouvernance au Mali.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inversion de la logique de construction de la démocratie et de la gouvernance : bâtir de bas en haut.</li> <li>- Intervenir avec trois logiques complémentaires : logique collectivités, logique OSC, logique institutions publiques</li> </ul>
2	<p><b>ODYSSEE</b></p> <p>Statut : association créée en 2011 pour la recherche action en sciences sociales et donner la parole aux acteurs de terrain sur les questions de</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La coopération suisse intervient dans le domaine de la santé dans ses programmes d'intervention au Mali. Elle est en partenariat</li> </ul>	<p>La convention a porté sur la mise en œuvre au Mali d'un programme régional (couvrant le BF, le Bénin, le Niger et le Mali) qui a débuté en</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une approche de diagnostic et de recueil de données a été élaborée et appliquée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La présentation des résultats de l'étude socio sanitaire de a région a fortement influencé les</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ODYSSEE n' a pas de programme d'intervention à moyen terme. L'organisation est en réflexion mais n'a pas encore de document de</li> </ul>

	<p>développement.</p> <p>De 2009 à septembre 2012 elle a été partenaire de la coopération suisse</p> <p><b>Limites du partenariat :</b> lenteur dans les décaissements, surtout au niveau des collectivités : signature de protocole avec le CR en mai 2010 libération des fonds en juin 2011 ce qui impactait négativement le partenariat ODYSSEE CR.</p> <p>ABSD contraignant pour les accompagnateurs des CT.</p> <p><b>Forces du partenariat:</b> flexibilité . Exemple : réallocation des ressources pour former des syndicats de collectivités à Sikasso.</p> <p><b>Connaissance au programme :</b> pas de connaissance et d'implication dans son élaboration</p>	<p>avec le CR de Sikasso pour le développement socio sanitaire de la région.</p> <p>-Le débat sur le développement est dominé par des recherches conduites par des intellectuels. Les acteurs de terrains au niveau des CT peuvent aussi faire de la recherche de proximité et renforcer leurs capacités de définition de leurs politiques locales de développement.</p> <p>-Comme dans les autres secteurs, le secteur de la santé a besoin d'une bonne gouvernance locale.</p>	<p>2006. Au Mali, il a démarré en 2007.</p> <p>Le programme comprend plusieurs domaines et 2 volets : recherche et action.</p> <p>Au Mali c'est le domaine de la santé qui a été pris en en compte. Il s'agissait d'appuyer le CR de Sikasso à se doter d'une stratégie de développement socio sanitaire et d'améliorer sa capacité de délivrance de services en matière de santé.</p> <p>Mandat 1 : 1 an 2008-2009, portant sur la recherche-action :</p> <p>Mandat 2 : 3 ans (2010-2012) portant sur la mise en œuvre des actions pilotes issues de la recherche.</p> <p><b>NB :</b> suspension d'avril 2012 à juin 2012 à cause de la crise</p>	<p>- Une étude socio sanitaire a été faite et permis de faire l'état des lieux de la région</p> <p>- Formation des services techniques aux techniques de collecte de données socio sanitaires,</p> <p><b>NB :</b></p> <p>- La stratégie régionale de développement socio sanitaire de la région n'a pas pu être élaborée par le CR</p> <p>- Pas d'actions pilotes identifiées pour être exécutées,</p> <p>- Pas de restitution des résultats de l'étude comme prévu dans 3 ateliers décentralisés .</p>	<p>structures nationales : direction nationale de la santé, la Cellule de planification stratégique, les responsables du programme paludisme.</p> <p>Ils ont bien apprécié les outils de collecte et constaté les difficultés de disposer de données fiables sur le terrain en matière de santé.</p> <p>- L'association de santé communautaire de Sanoubougou 2 à Sikasso a pu être primé par une organisation canadienne pour la qualité de ses services. Cette organisation a équipé l'ASACO et y envoi des stagiaires.</p>	<p>planification disponible.</p> <p>Elle pense qu'il sera utile de : poursuivre le programme pour permettre au CR d'élaborer sa stratégie régionale de développement socio sanitaire ; transposer le programme de recherche action à tous les autres secteurs d'intervention de la coopération suisse</p>
3	<b>Groupe patronal de presse</b>	La maison de la presse s'est trouvée dans une	Premier plan d'action : 1 an (janv-déc 2012)= 73	- 35 journalistes formés sur divers	Néant	Pas de document programme stratégique

	<p>Créé en 2008 par une vingtaine d'organes de presse écrite dans le but de positiver davantage l'opinion sur la presse écrite au Mali.</p> <p>Le partenariat a été le fruit d'une longue négociation qui a abouti en décembre 2011 avec un accord de financement d'un an autour d'un projet.</p> <p>Suspension du partenariat pour 3 mois suite au coup d'Etat.</p> <p>Pas de connaissance du programme de la coopération suisse. Le questionnaire sur notre requête a permis d'orienter le projet dans le sens des appuis de la coopération suisse.</p> <p><b>Appréciation du partenariat :</b> pas de flexibilité, plus attaché aux procédures qu'aux résultats.</p>	<p>crise institutionnelle sans précédent après les élections présidentielles de 2007. La grande attente par rapport au rôle de la presse dans la consolidation démocratique ne pouvait pas se réaliser dans cette situation de crise.</p> <p>Il a fallu poursuivre le partenariat avec une autre organisation. Le groupement patronal était indiqué pour remplacer la maison de la presse dans la coopération avec la coopération suisse.</p>	<p>millions f cfa ; dont environ la moitié a été effectivement exécutée.</p>	<p>thèmes de gouvernance (décentralisation, éducation, etc).</p> <p>- Plus de références aux sources d'information dans les articles et plus de recul par rapport aux thèmes traités,</p> <p>- Sur le plan institutionnel : plus d'attention sur les questions organisationnelles et de gestion financières.</p>		<p>mais les orientations signalées sont : la mise en place d'une centrale d'achats des matières premières, d'une imprimerie, d'une centrale de distribution des journaux, formation en entrepreneuriat.</p> <p>Défis au niveau de la gouvernance : interpellation des dirigeants,</p>
4	<p><b>CRI 2002</b> ONG Créé en 1997 pour relancer le débat démocratique et dialogue politique compromis</p>	<p>Besoin de relance du débat bloqué à cause du contexte politique</p> <p>Capacité institutionnelle</p>	<p>1<sup>er</sup> plan d'action : 2010-2012 2<sup>ème</sup> plan d'action : 2013 portant sur le renforcement des</p>	<p>- 108 actes de reconnaissances des autorités traditionnelles en conformité avec les</p>	<p>- Nomination du président de CRI 2002 comme ministre chargé de la réforme</p>	<p>CRI 2002 n'a pas de plan stratégique d'intervention disponible. L'organisation veut</p>

	<p>par une crise politique sans précédent</p> <p>Début de la relation avec la coopération suisse 2006-2007 autour de débats sur la décentralisation, le transfert de compétences, etc.</p>	<p>et qualité des personnes qui animent l'organisation, Besoin de relancer le débat sur le transfert des compétences et des ressources.</p>	<p>capacités institutionnelles de CRI, collaboration leaders traditionnelles et autorités des CT, débats contradictoires.</p>	<p>textes de la décentralisation</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en place à Sikasso et à Koutiala de dispositifs locaux de portage de la citoyenneté</li> <li>- Publications de référentiels d'éducation à la citoyenneté,</li> <li>- Formation de plusieurs élèves sur des thèmes divers de citoyenneté</li> </ul>	<p>institutionnelle, reconnaissance de CRI comme institution d'éducation à la citoyenneté</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recours de l'UNICEF à CRI 2002 pour la valorisation des leaders traditionnels dans certaines de leurs interventions sur le terrain, notamment dans le domaine de la nutrition.</li> </ul>	<p>poursuivre son action de promotion de la citoyenneté autour des chefs traditionnels et coutumiers et dans des secteurs précis de développement.</p>
5	<p><b>ALTUS</b></p> <p>Bureau d'études aujourd'hui en arrêt d'activités</p> <p>Le partenariat est né d'une idée originale d'Altus de d'introduire une approche décentralisée dans la conception et le suivi du CSCRP au Mali. Le programme soumis et approuvé par la coopération suisse a couvert 5 cercles dans la région de Sikasso . Pas connaissance du programme gouvernance de la coopération suisse.</p>	<p>Exclusion des populations à la base de la conception et du suivi des indicateurs du CSCRP.</p> <p>L'innovation consistait à amener les Elus locaux à réfléchir sur la pauvreté et les mesures de changement à partir d'une présentation simplifiée et avoir un CSCRP local.</p>	<p>Il s'est agi d'un projet annuel (12 mois) d'environ 52 millions non renouvelé.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conception d'outils de collectes de données,</li> <li>- Formation de jeunes mis à dispositions de collectivités territoriales partenaires</li> <li>- Mise en place de commissions de travail composées de personnes ressources pluri disciplinaires</li> <li>- Des jeunes formés ont pu trouver un</li> </ul>	<p>La Banque mondiale a été très intéressée par la démarche et les résultats atteints. Elle a élaboré une version simplifiée du CSCRP à l'image de qu'avait fait Altus.</p>	<p>Selon ALTUS, les défis de gouvernance sont : application des textes pour sortir de la gouvernance comme schéma mécanique, promouvoir le transfert de ressources et de compétences, mettre l'accent sur la démocratie locale en renforçant la relation populations élus locaux, intensifier les débats contradictoires dans les collectivités autour des PDSEC, formation au</p>

				travail permanent dans des collectivités et dans la fonction publique		contrôle citoyen, promouvoir une vraie justice indépendante, construire une autre et vraie société civile.
6	<p><b>Editions Tombouctou</b> Organisation pour la recherche la réflexion et la production intellectuelle</p> <p>Son partenariat avec la coopération suisse s'est noué suite à la crise politique qu'connue le pays en 2012.</p> <p>Pas connaissance du programme gouvernance de la coopération suisse.</p>	<p>La crise politique avait plongé le Mali dans un questionnement profond sur son passé, le nord et l'avenir. Ce questionnement restait sans réponse notamment sur la compréhension du profil historique du conflit au nord et les dynamiques qui le traversent, les questions identitaires.</p> <p>Les Editions Tombouctou voulaient contribuer à faire connaître le nord du pays et les différents enjeux de développement de cette zone. Pour y arriver, elles ont réunies des acteurs de profils divers pour faire une production de qualité sur conflit du nord.</p>	<p>Le projet de conception et d'impression du livre collectif a été présenté à la coopération suisse qui l'a soutenu financièrement.</p>	<p>- Un ouvrage collectif de référence a été imprimé et diffusé « Gouvernance au Mali : quelles perspectives après la crise ? »</p> <p>- La présentation du livre a été faite à Bamako</p>	Néant	<p>Editions Tombouctou n'a pas de programme stratégique mais se prépare pour une présentation de son ouvrage à plusieurs catégories d'acteurs : Société civile, commission dialogue et réconciliation, PTF sous la direction du BUCO, dans les régions du Nord et du Sud, en Suisse, Belgique, France</p>

<p>7</p>	<p><b>Réseau réussir la décentralisation</b> Coalition de près de près de 100 organisations orientée sur la gestion durable des ressources naturelles. Organisation sous régionale (Niger, Mali et Burkina Faso), créée en 2001.</p> <p>Début du partenariat avec la coopération suisse : 2010.</p> <p>Le réseau a été consulté dans l'élaboration du programme du BUCO et connaît ses orientations générales.</p> <p><b>Appréciation du partenariat :</b> -disponibilité des ressources à temps et flexibilité dans leur utilisation -attentif au travail en équipe -faiblesse du dispositif de suivi entraînant difficile d'honorer les invitations à participer à des actions sur le terrain</p>	<p>Besoin de consolidation de la décentralisation, Demande de participation des populations à la régulation de la gestion des ressources naturelles.</p> <p>L'existence de foyers de tension autour de l'exploitation des ressources naturelles</p> <p>Faible capacité de rendre compte des élus locaux en matière de gestion des ressources naturelles.</p>	<p>Plan triennal 2010-2012 prolongé en 2013. Programme portant sur la gouvernance de la gestion des ressources naturelles, la gouvernance locale, la participation des populations au développement local, l'organisation d'espace d'interpellation communales sur des thématiques diverses : santé, éducation, environnement, capitalisation et diffusion des bonnes pratiques</p>	<p>- 3 espaces d'interpellation par an (9 durant le programme) dans trois cercles de Sikasso et à Sanakoroba.</p> <p>- Identification des équipements des communes de Sikorolé, Loulouni</p> <p>- Elaboration de la charte de recouvrement des taxes et impôts</p> <p>- Augmentation du taux de recouvrement de la taxe de développement local de 43 à 82 %</p> <p>- Publication sur le thème : « Gestion transfrontalière des ressources naturelles »</p>	<p>- L'expérience de la restitution publique a suscité la demande des communes de Sankarani et de Siby qui ont soumis une requête d'intervention au réseau</p> <p>- Le conseil de cercle de Yanfolila a tenu une restitution publique sur le thème de la gestion transfrontalière des ressources naturelles ;</p> <p>-Mise en place d'un centre de santé transfrontalier par le PACT/GIZ suite à la gestion d'un conflit transfrontalier dans la zone de Tominian</p> <p>-Cette expérience a inspiré le Conseil régional de Sikasso</p> <p>-Visite d'échange du Conseil de cercle de Yanfolila à Tominian sur la</p>	<p>Le réseau réussir la décentralisation est en réflexion sur un plan stratégique d'intervention. Aucun document d'orientation n'est encore disponible.</p> <p>Pour le réseau les défis suivant méritent d'être adressés sur le plan de la gouvernance : rôle et place des forces armées dans la consolidation de la gouvernance, gouvernance dans la gestion transfrontalière des ressources naturelles , transfert des compétences et des ressources, mobilisation et gestion transparente des ressources des collectivités.</p>
----------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

					gestion transfrontalière des conflits.	
8	<p><b>AMEDD</b> ONG créée en 1998 à Koutiala qui est sa principale zone d'intervention</p> <p>Début du partenariat avec la coopération suisse : 2003. Ce partenariat s'est arrêté en 2008.</p> <p><b>NB :</b> AMEDD n'a pas été en partenariat avec la coopération suisse dans le cadre de la mise en œuvre du programme 2009-2013.</p> <p>En 2011, l'ONG a commencé à développer des programmes de développement sur la base du livre blanc conçu.</p>		<p>De 2003 à 2008, le partenariat a été orienté sur le développement des relations entre les acteurs de la zone, le dialogue multi acteurs, l'identification des enjeux de développement, la réflexion sur l'aménagement du territoire, le renforcement des capacités institutionnelles de l'ONG à travers la formation de cadres en économie locale, solidaire et développement social</p> <p>Forte de sa connaissance du cercle de Koutiala et des compétences internes développées, AMEDD a élaboré un livre blanc sur le développement de la localité qui renferme tous les enjeux de développement de la zone et des orientations</p>	<p>Une recherche populaire originale sur la pauvreté a été faite permettant aux acteurs de terrain de formuler leurs propres représentations de la pauvreté et d'identifier des indicateurs locaux de la pauvreté.</p> <p>Un livre blanc sur le développement de la zone de Koutiala a été élaboré</p> <p>Existence d'une riche base de données sur le cercle de Koutiala.</p>	<p>15 projets d'AMEDD issus du livre blanc se mettent en œuvre avec l'appui de plusieurs partenaires financiers</p> <p>AMEDD est l'organisme de référence pour toutes les PTF soutenant des actions de développement dans le cercle de Koutiala</p> <p>AMEDD est la référence des autorités des collectivités territoriales pour la recherche de données sur Koutiala</p> <p>La Banque Mondiale, s'est intéressée à l'expérience et aux résultats de la recherche populaire</p>	<p>Le champ d'intervention d'AMEDD est déjà défini dans le livre blanc du développement de Koutiala.</p> <p>AMEDD s'investit pour la réalisation des différentes orientations qui y sont définies.</p>

			d'actions.  Sur la base de ce livre blanc, un programme de recherche a été soutenu par la coopération suisse en 2008		sur les indicateurs et les représentations locales de la pauvreté mais n'a pas pu poursuivre l'action. Le PACT/GIZ s'est aussi montré intéressé à l'expérience	
<b>9</b>	<p><b>MIANKALA KAFO</b> Inter communalité regroupant les collectivités territoriales communes et cercle du cercle de Sikasso créé en 2008.</p> <p>L'intercommunalité regroupe 35 communes rurales, 1 commune urbaine et le conseil de cercle de Koutiala</p> <p>Un mandataire (cellule technique externe à l'intercommunalité) gère les fonds de la coopération suisse et mobilise les appuis techniques nécessaires pour le développement de l'intercommunalité : appui des services techniques locaux, appui de la DGCT</p> <p>Miankala kafo ne connaît pas le programme gouvernance du BUCO et n'a pas été consulté</p>	<p>2008 : fin de l'appui des CCC (centres de conseils communaux) dispositif technique mis en place par l'Etat avec l'appui de l'Union européenne pour accompagner les collectivités territoriales sur toute l'étendue du territoire du Mali.</p> <p>Les collectivités territoriales se sont retrouvées sans accompagnement après l'arrêt du programme des CCC alors que le besoin d'appui technique existait.</p> <p>Dans ce contexte une cellule technique d'accompagnement des inter collectivités de</p>	<p>1<sup>ère</sup> convention en 2010 En 2011 un accent a été mis sur le marketing territorial, le développement des capacités en élaboration de PDSEC, la planification locale, le diagnostic des ouvrages communautaires. D'août 2011 à juillet 2015 93% des fonds de la coopération suisse ont permis de faire des investissements contre 7% de fonctionnement. Depuis 2011, Miankala kafo travaille sur la base de plans d'action annuels. Entre 2009 et 2011 l'inter communalité a bénéficié du programme Sigidacoura 3 financé par la DDC, du PDSU</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diffusion des résultats des études sur l'économie locale</li> <li>- Elaboration du programme prioritaire de développement économique local</li> <li>- Equipement en moulins pour les femmes (aspect genre)</li> <li>- Aménagement de pistes rurales (Piste de Mpessoba) d'équipements marchands (parc à bétail de Tossoni, d'infrastructures d'accueil à N'goutjina, de magasins</li> </ul>	<p>L'expérience de l'inter communalité Miankala Kafo a fait l'objet de plusieurs visites de la part de collectivités : collectivités du Burkina faso conduites par la Coopération suisse du BF et des collectivités du Mali.</p>	<p>Miankala kafo n'a pas de programme stratégique pour les années à venir, mais ambitionne de donner plus de visibilité à son siège, renforcer les pratiques de restitution publique notamment dans les arrondissements avec les représentants de les communes, renforcer son autonomie financière qui se construit progressivement à travers les apports propres dans les programmes de la DDC : 500 000 en 2012, 4 000 000 en 2013, augmenter le nombre de femmes élues aux prochaines échéances communales. Le nombre de femmes élues ne représente que 3% de</p>

	<p>dans son élaboration.</p> <p>Appréciation du partenariat : - Lourdeur de l'ABS D : exemple : mise à disposition des fonds au trésor de Bamako en février 2012, mais disponibilité des fonds à Koutiala en mai 2012 (près de 3 mois de retard).</p> <p>- La traçabilité des fonds de l'ABSD n'est pas encore effective au niveau local. Les fonds passent par la perception à Koutiala pour le compte de l'intercommunalité mais les populations n'ont pas un regard sur la gestion.</p>	<p>Koutiala fut créée à l'initiative des collectivités elles-mêmes</p> <p>Les résultats des différentes études avaient permis la conception d'un programme prioritaire de développement économique local.</p>	<p>(programme de développement social urbain) 2</p> <p>En 2012, 270 850 000 f CFA ont été alloués par la DDC</p> <p>En 2013, 134 millions ont été octroyés</p>			<p>l'ensemble des élus du cercle, augmenter le nombre d'infrastructures d'intérêt économique intercommunales.</p>
<b>10</b>	<b>Conseil communal de Koutiala</b>	<p>Besoin de rapprochement des élus locaux des populations à travers des organisations de base de quartier capables d'influencer les programmes de développement de la commune.</p>	<p>2003-2004 : programme de développement social et urbain (PDSU), phase I et phase II qui se sont étendues jusqu'en 2009.</p> <p>De 2009 à 2013 la coopération s'est faite de la manière suivante : formulation de demandes des populations-visite d'ECOLOG sur le terrain-session du Conseil communal – soumission de dossiers</p>	<p>-Mise en place et renforcement organisationnel de 12 comités de développement de quartiers. Ces comités sont fonctionnels : identification et planification de projets, mobilisation des populations, ouverture de comptes propres, interpellation du conseil communal,</p>	<p>A cause des expériences réussies, la commune de Koutiala a reçu des visites : des comités locaux de développement de Mopti, d'élus locaux de fada Gourma du Burkina Faso, de la Coordination locale de développement de Koutiala, et de la brigade d'assainissement de</p>	<p>Pour la suite de la coopération avec la DDC, le conseil communal pense que les aspects suivants devraient être pris en compte : formation de base des comités locaux de développement à la gestion, au contrôle citoyen, l'appui pour une approche plus participative de l'élaboration du PDSEC 2013-2017, la mobilisation des</p>

			<p>au BUCO-accord de financement.</p> <p>2012 : adhésion de Koutiala au PACOUM (programme d'appui aux communes urbaines de Koutiala) qui reçoit un apport financement de la DDC.</p> <p>2011-2012 : programme spécial H2 de la DDC : accès à l'eau potable et amélioration du cadre de vie</p>	<p>suivi des réalisations de la commune, réception des ouvrages et contrôle de qualité des ouvrages., contribution à l'entretien des ouvrages, gestions des ouvrages marchands comme les bornes de fontaines,</p> <p>-Mise en place d'une coordination de comités de quartiers comprenant 15 membres.</p> <p>-Augmentation du taux de recouvrement de la tdr (taxe de développement local) qui est passée à 2,4%. Initialement, ce taux ne dépassait pas 1%.</p>	Koutiala.	<p>ressources locales, la rénovation de l'hôtel de ville,</p>
<p><b>11. Coordination des comités de développement de la ville de Koutiala</b></p>	<p>La participation des populations à la gestion communale par le biais du contrôle citoyen est au cœur du programme gouvernance du BUCO.</p>	<p>La coordination des comités de développement n'a pas signé des accords de partenariat dans la mise en œuvre du programme</p>	<p>La coordination des 12 comités locaux de développement de la commune urbaine dispose d'un dispositif organisationnel et de</p>	<p>A travers les visites d'échanges d'expériences d'autres collectivités à la commune urbaine</p>	<p>La coordination des comités de développement a expliqué qu'elle travaille sur la base de planifications</p>	

	<p>La figure dans l'objectif 1 de la phase 2 à l'indicateur 1. L'organisation des populations à la base pour contribuer à la conception et à la mise en œuvre et au suivi des politiques locales de développement est déterminante pour la consolidation de la politique de décentralisation.</p>	<p>gouvernance et des programmes sectoriels additionnels objet du partenariat avec la commune urbaine de Koutiala. Mais les comités de développement par quartier ont reçu chacun 80 000 f CFA qui leur ont permis d'ouvrir des comptes propres et de démarrage.</p>	<p>fonctionnement conçu et adopté de manière participative et consensuelle par ses membres ;</p> <p>Elle coordination joue effectivement le rôle d'interlocuteur entre le conseil communal et les chefs de quartiers de Koutiala</p> <p>S'implique dans la mobilisation des 12 comités pour la conception et la mise en œuvre des projets et programmes de développement de la commune urbaine.</p>	<p>de Koutiala, les comités de développement et leur coordination a pu partager leurs expériences.</p> <p>Mais en tant qu'organisation de la société civile de base, la coordination n'a pas encore été saisie en tant que telle pour partager son expérience.</p>	<p>annuelles elles même conçues à partir des plans des comités de développement de quartiers.</p> <p>Elle ne dispose pas d'un plan stratégique d'action mais estime que pour les années à venir, leur travail doit s'orienter davantage sur la mobilisation des ressources (taxes et impôts divers) dont le taux de recouvrement reste assez faible pour la commune et dont elle est consciente. Elle entend faire plus de sensibilisation. Elle apprécie bien les restitutions de comptes administratifs qui leur permettent de faire leur propre bilan en termes de participation au développement de la</p>	
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

					commune.	
12	<p><b>Conseil régional de Sikasso</b></p> <p>Appréciation du partenariat Parfois des lenteurs dans la libération des fonds. Retard par exemple dans la mise en route du processus d'élaboration du PDSEC de la région pour lequel 10 millions sont prévus.</p> <p>La crise a eu un impact positif sur le programme de la région. Les 800 millions prévus pour les régions du Nord ont été réaffectés au Sud pour les questions d'éducation et de santé.</p>	<p>La région de Sikasso est un des zones de concentration de la coopération suisse. Le profil historique du partenariat remonte à 2001. Depuis le partenariat se trouve dans une continuité.</p>	<p>2001 : appui financier à l'élaboration premier PDSEC de la région 2002 : étude sur les filières porteuses 2003 : identification des 3 filières prioritaires 2004 : élaboration des politiques des filières agricoles 2002-2010 : des conventions sectorielles ont été signées 2010-2012 : plan triennal portant sur la gouvernance et appui institutionnel comportant 5 axes. 2010-2012 : convention sectorielle santé arrêtée en 2013 Janvier 2013-juin 2013 : programme opérationnel additionnel d'un montant de 10 millions destiné à élaborer le PDSEC de la région : non exécuté parce qu'insuffisant pour conduire le processus.</p>	<p><b>Mise en œuvre des indicateurs du programme gouvernance de la DDC.</b> <b>Indicateur 1 :</b> - Débat public du budget : 3 espaces décentralisés Kadiolo, Sikasso et Bougouni. Ces espaces de débats ont fait des recommandations pour : un cadre régional de concertation sur l'éducation, la conception d'une stratégie de gestion des ressources naturelles, l'interpellation de l'ANICT. Ces recommandations ont été mises en œuvre : étude sur les ressources naturelles, visite sur le terrain de la commission mines du CR et débat interne.</p>	Néant	<p>Pour le CR le plan stratégique de développement de la Région existe et constitue une bonne base pour les appuis futurs à la région. Ce plan stratégique prévoir : quatre axes : - gestion durable des ressources naturelles -promotion d'une économie performante -renforcement des capacités des ressources humaines -articulation entre le rural et l'urbain</p>

				<p>3 autres débats publics ont été réalisés en 2012 sans appui financier de la DDC</p> <p><b>Indicateur 2</b></p> <p>-Mise en place d'un cadre au niveau régional : processus en cours</p>		
				<p><b>Indicateur 3 :</b></p> <p>Contrat plan Etat/Région consécutif aux ristournes issues de la cession de la SOTELMA dont l'investissement a permis de réaliser des infrastructures de base fédérateurs dans les 7 cercles.</p> <p><b>Indicateur 4 : mise à disposition des services techniques</b></p> <p>Le principe est prévu dans les textes</p> <p>Pas eu de démarche spéciale mais à chaque demande ponctuelle le CR a satisfaction</p>		

13	<p><b>BLONBA</b> Inter communalité. Il s'agit d'un partenariat historique depuis 1978. En effet, la coopération suisse appuie depuis plus de trois décennies les cercles de Bougouni, yanfolila et Kolondiéba.</p> <p>L'appui a commencé à travers des programmes de Helvetas sur la décentralisation. Jusqu'en 2012.</p> <p>Pas de problème particulier dans le partenariat avec la coopération suisse.</p>	<p>Encrage de la décentralisation Besoin de renforcement des capacités des acteurs de la décentralisation Comblé le vide laissé avec l'arrêt du dispositif d'appui technique aux collectivités (CCC) en 2007.</p>	<p>Au début, il y a eu le PAD (programme d'appui aux acteurs de la décentralisation) 2006 : fonds sectoriel géographique 2007 : fin des CCC et création de service commun aux 27 collectivités. Avec l'option de mettre l'accent sur la gestion des services techniques et la réalisation de projets fédérateurs. 2013 : premier appui direct du BUCO pour le renforcement des capacités institutionnelles de BLONBA : équipements, salaires de 5 employés pour 8 mois, missions de terrain, restitution publique, frais de fonctionnement du siège. Montant du budget : 23 millions dont la première tranche (50% ) a été mise à disposition.</p>	<p>Réalisations en équipement, Suivi des collectivités</p>	<p>Néant</p>	<p>BLONBA réfléchit beaucoup sur sa stratégie survie. Des idées sont déjà partagées : -prestation de services -aménagement de baffons pour les redevances -s'installer dans des locaux propres pour plus de visibilité,- positionnement sur des appels à projets</p>
14	<p><b>IFES</b> Fondation international pour les systèmes électoraux.</p>	<p>Néant</p>	<p>Néant</p>	<p>Néant</p>	<p>Néant</p>	<p>IFES pense que les défis de la gouvernance sont : la construction d'un vrai</p>

	<p>Fondation américaine.</p> <p>C'est en 2008 qu'IFES a partagé des idées avec le BUCO sur les questions de gouvernance et a maintenu le contact.</p> <p><b>NB : non encore partenaire du BUCO mais projet soumis en 2012 sans suite</b></p>					<p>pouvoir local capable d'interpeller les élus et les administrations locales. Il faut développer la relation gouvernants/populations à la base. Ceci passe par le renforcement des capacités des organisations de femmes et de jeunes, développer la culture de la redevabilité sur le terrain dans les collectivités.</p> <p>IFES a soumis un projet sur la gouvernance qui reste d'actualité.</p>
<b>15</b>	<p><b>ORFED</b></p> <p>ONG nationale créée en 2004 par des professionnels du développement et investie dans les domaines de la gouvernance locale, les restitutions publiques, la publication de supports sur le contrôle citoyen de l'action communale, la formation des leaders communautaires, des élus, des ONG.</p> <p>Elle a récemment publié deux ouvrages de références dont copies ont été transmis à la</p>	-	-	-	-	<p>Pour ORFED, le vrai défi de la gouvernance et de la décentralisation est de donner du pouvoir et des capacités aux organisations de base pour que celles-ci puissent influencer les politiques locales, les contrôler en interpellant les élus locaux et les services techniques. L'ONG met l'accent sur le rôle des leaders traditionnels pour le renforcement du contrôle citoyen de l'action</p>

	<p>Coopération suisse : « annuaire des collectivités territoriales au Mali » « guide des approches de redevabilité et de contrôle citoyen de l'action communale au Mali ». L'ONG est en partenariat technique avec le PACT GIZ sur les restitutions publiques et participe activement dans le processus d'élaboration du guide national de la restitution publique.</p> <p>Elle est une organisation de référence sur les questions d'éducation à la paix et à la gestion de conflit. Elle a publié plusieurs manuels de formation à la gestion de conflit et forme des élus locaux à la culture de paix dans les cercles de Sikasso, Koutiala, Tominian et Niono.</p> <p><b>N.B :</b> ORFED n'a pas encore de partenariat avec la Coopération suisse. Ses zones d'intervention dans le domaine de la gouvernance sont les cercles de Niono, Koutiala, Tominian, Koutiala et Sikasso.</p>					<p>locale.</p> <p>LONG a déjà une orientation de travail pour les trois années à venir dans lequel l'accent est mis sur la conception et la mise en œuvre d'un vrai programme de formation au contrôle citoyen comme contre poids au Centre de Formation des Collectivités Territoriales (CFCT).</p> <p>Elle travaille avec des dynamiques régionales de culture de paix dans 7 régions.</p>
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p><b>16</b></p>	<p><b>Association des Municipalités du Mali (AMM)</b></p> <p>Le partenariat avec la coopération suisse dure plus de 10 ans. Il a commencé en 2010 sous la forme d'appuis ponctuels à l'organisation de la journée nationale des communes.</p> <p>Par la suite, l'AMM a élaboré un programme national triennal de développement de l'économie locale (2009-2011) auquel s'était intéressé le BUCO et voulait financer pour près de 300 millions de francs cfa.</p> <p>Mais avec la crise institutionnelle à laquelle l'AMM a été confrontée à la suite des élections municipales de 2009, le BUCO n'a plus accordé de financement.</p> <p><b>NB :</b> l'AMM n'a pas été partenaire du BUCO pour la mise en œuvre du programme gouvernance.</p>	<p>-</p>	<p>2012 : l'AMM a élaboré un programme d'implication des élus dans la gestion de la crise. Le BUCO n'a accordé que son appui technique dans pour la conception et la mise en œuvre du projet « Forum des élus locaux sur la crise du nord ».</p> <p>Fin 2012 : AMM a élaboré un « Programme de partenariat municipaux » avec l'appui de son homologue du Canada. Il s'agit d'un programme transfrontalier Mali/Burkina Faso axé sur le développement de l'économie locale. Dans ce programme, le BUCO s'est montré intéressé à la construction du marché de la commune de Loulouni pour un coût de 400 millions. Le projet de construction est en cours de finalisation.</p>	<p>-</p>	<p>-</p>	<p>AMM considère que son « Programme national de développement de l'économie locale » reste d'actualité. Elle compte relancer le programme et rechercher des partenaires dont la coopération suisse.</p> <p>Il y a aussi deux programmes de AMM : projet d'actions d'urgences aux collectivités territoriales du nord : réhabilitation d'infrastructures, appui au dialogue pour la réconciliation, la paix et la cohésion sociale. Ce projet est élaboré avec l'appui du PACT/GIZ. L'Association des conseils de cercle du Mali, l'association des régions du Mali et la DGCT sont partenaires de la mise en œuvre de ce projet. L'appui de la coopération suisse sur ce projet est aussi attendu.</p> <p>Enfin, AMM a élaboré un projet de développement de ses</p>
------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------	----------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

						capacités institutionnelles avec l'appui de l'Ambassade des Pays Bas. Le BUCO est aussi sollicité pour soutenir cette initiative.
17	<p><b>Direction nationale des collectivités territoriales (DGCT).</b></p> <p><b>Appréciation de l'ABSD :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- affaiblit le dispositif national</li> <li>- ne contribue pas à renforcer la capacité du dispositif national dans son travail de capitalisation et de suivi</li> <li>- fait une discrimination entre les communes : communes qui ont plus de fonds que les autres.</li> <li>- mise à disposition toujours en retard : 3 fois objet d'une demande d'autorisation spéciale pour sa mise à disposition des collectivités concernées. Parce que venant après la loi des finances et l'établissement du budget national,</li> <li>- faible transabilité parce qu'échappant au contrôle de l'Etat.</li> </ul>	-	<p>2010-2012 : 1<sup>ère</sup> convention d'appui aux collectivités de la zone de concentration de la coopération suisse notamment dans la région de Sikasso.</p> <p>2012 : audit et actualisation de la convention.</p> <p>La convention concerne l'appui de la DGCT à des demandes des collectivités en termes de renforcement des capacités surtout.</p> <p>Il ya eu au départ une difficulté de mise à disposition des fonds. Le circuit a été trop long.</p> <p>PACUM : convention signée en mai 2013 mais fonds non encore disponibles. Risque d'une autorisation spéciale encore.</p>	-	-	<p>Pour défis à la gouvernance, DGCT voit : contrôle citoyen à la base, maîtrise de la fiscalité locale, le développement de l'économie locale comme sources de revenus des communes, renforcement des capacités des leaders communautaires en contrôle citoyen, construction d'une vraie société civile à la base, renforcement des capacités des ressources humaines des collectivités.</p>

<p><b>18</b></p>	<p><b>CONFED</b> (Non prévu dans l'échantillon initial d'entretien)</p> <p>Pas partenaire de la Coopération suisse</p> <p><b>Appréciation de l'ABS D :</b> - faible traçabilité parce qu'échappant au contrôle de l'Etat. - affaiblit le dispositif national - ne contribue pas à renforcer la capacité du dispositif national dans son travail de capitalisation et de suivi. -violation du principe de péréquation</p> <p>L'expérience ABSD n'a pas encore influencé un autre partenaire d'appui à la décentralisation.</p>	-	-	-	-	<p>Suggestion : l'idéal serait de revenir au panier commun des bailleurs de fonds des collectivités (ANICT).</p> <p>A défaut, prévoir un bon dispositif de suivi impliquant le dispositif national de suivi des collectivités (DGCT) permettant de capitaliser et d'enrichir la réflexion et la force de proposition au niveau national.</p>
<p><b>19</b></p>	<p><b>PACT/GIZ</b></p> <p>Non prévu dans l'échantillon initial d'entretien.</p>	-	<p>Le PACT/GIZ est en partenariat avec le BUCO pour des espaces de restitution dans certaines collectivités 2011 : 11 communes dans le cercle de Koutiala 2013 : 18 communes de Bougouni, 29 communes dans le cercle de Koutiala</p>	<p>Toutes les communes couvertes par la restitution publique se sont engagé dans un dialogue social sans précédent améliorant la qualité des relations entre élus et populations, la transparence dans la gestion locale,</p>	<p>Elaboration d'un guide national de la restitution publique par la DGCT</p> <p>Nouvelle loi sur les collectivités territoriales rendant obligatoire la restitution publique dans les collectivités territoriales</p>	<p>Pour le PACT/GIZ, la nouvelle loi portant code des collectivités (07 février 2012) mérite d'être soutenue dans sa mise en œuvre. La pratique de la restitution publique que sera dotée d'une référence pédagogique avec la publication du guide national devra</p>

				l'augmentation du taux de recouvrement des taxes et impôts.	<p>Une instruction inter ministérielle est en cours pour la mise en œuvre de la loi.</p> <p>Les PTF ont introduit dans l'axe 1 de leur programme <b>(Programme des PTF au Mali pour la période de transition)</b>, l'appui à la restitution publique</p>	<p>s'intensifier.</p> <p>Le renforcement des capacités des élus locaux pour la culture de la paix est à envisager</p> <p>Il y a aussi la promotion de l'économie locale pour accroître les revenus propres des collectivités.</p>
<b>20</b>	<b>CIEF Bureau d'études créé en 2010</b>	La gestion de l'éducation dans les collectivités territoriales est confrontée à des questions de gouvernance. Les acteurs locaux ne parviennent pas à identifier les vrais enjeux à travers une analyse objective du contexte. Cette faiblesse des capacités limite la qualité de l'éducation dans les collectivités territoriales.	La coopération porte sur deux volets : appui à la décentralisation (PADE) et appui à la qualité de l'éducation.	<p>-Mise au point d'une stratégie de scolarisation accélérée qui a fait ses preuves</p> <p>-Amélioration de la malle pédagogique validée par le Ministère de l'éducation nationale</p> <p>-Outils d'aide à la prise de décision des collectivités en matière d'éducation</p> <p>-Mise en</p>	Reconnaissance par le Ministère de l'éducation	Le CIEF est entrain de construire une synergie d'acteurs pour la conception, la mise en œuvre et le suivi des politiques locales de développement. Un champ du débat largement ouvert aux citoyens. Les acteurs impliqués dans cette synergie d'action sont CIEF, GRADECOM, ORFED dans la région de Sikasso. Un nouvel espace de débat public est ouvert à Sikasso

				application de l'ABS D		sous l'appellation Kenedougou Kafugo Jumon. Les acteurs formalisent leur coopération dans un GIE qui s'engage dans la recherche, la réflexion et l'action dans le développement local.
--	--	--	--	------------------------	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## 4. Bibliographie

### A/ DOCUMENTS DE POLITIQUE ET DE STRATEGIE NATIONALE

- CSCRP
- DCPN,
- PNACT 3,
- Stratégie de Développement des Villes du Mali,
- Programme Urbain Mali 4
- Plan d'action prioritaire pour la transition, Stratégie intérimaire pour le Mali 2013-2014
- Stratégie de Coopération de la Suisse au Mali 2012-2015, Rapport annuel DDC 2012

### B/ DOCUMENTS DE PROGRAMME

- Cadre logique partenariats pour l'exercice d'une gouvernance appropriée phase 2 (2009-2012)
- Proposition de crédit Programme de Partenariats pour l'exercice d'une gouvernance appropriée Phase 2 (cadre logique)

### C/ CONTRATS, RAPPORTS DE SUIVI-MONITORING, EVALUATIONS

- Contrats DDC/ensemble des partenaires contenant le cadre logique de chaque partenariat
- Capitalisation d'expériences de l'appui de la DDC à l'assemblée régionale de Sikasso, rapport d'évaluation, Alexandre Boin

### ASSOCIATION CONSCIENCE CITOYENNE,

- Fiche de présentation

### COMITE DE PILOTAGE

- Présentation du programme Gouvernance, 2<sup>ème</sup> réunion du comité de pilotage, 07/03/2012
- Projet de programme du Comité de Pilotage du Programme « Partenariat pour l'exercice d'une gouvernance appropriée », phase 2 (2009-2012), 7 Mars 2011

### MATCL

- Projet d'accompagnement de la Direction nationale des collectivités territoriales dans les zones d'intervention de la Coopération Suisse au Mali, Rapport d'activité 2012

- Participation au comité régional d'orientation de coordination et de suivi des actions de développement (programmes DDC concernés : pacy-2, pafp-3, pade, penf), rapport de mission

#### INTERCOMMUNALITE DE MINIANKALA-KAFO,

- Activités menées par Miniankala-kafo dans le cadre du développement rural, de l'économie et du désenclavement, *Contribution de Miniankala-Kafo pour la commission développement rural, économie locale et CLOCSAD, désenclavement du CLOCSAD*

-

#### ODYSSEE

- Rapport annuel définitif des effets du programme d'accompagnement des acteurs locaux de la région de Sikasso en matière d'amélioration de la délivrance des services publics locaux

#### RLD

- Plan d'action annuel 2013 du Réseau Réussir la Décentralisation

#### CRI

- Rapport de capitalisation du cercle de réflexion et d'information pour la consolidation de la démocratie au Mali (cri-2002), 30 juillet – 02 août 2012
- Bilan des activités au 31 décembre 2012 et Projet de Plan Annuel 2013
- Formation à la citoyenneté, camp de déplacés du nord, Site des Déplacés de Niamakoro et Baco Djicoroni, 11/04/2013
- Projet éducatif à la citoyenneté Cri-2002/ORTM/Coopération SUISSE : « Carrefour d'Opinions : Démocratie, les Règles du Jeu »
- Cadre institutionnel de portage de la citoyenneté, CIPC Koutiala,
- Journée d'échanges de partage et de validation des résultats et des recommandations issus de l'Acte I tenu les 7 et 8 février 2012
- Partenariat CRI – Ministère de l'Instruction Civique (MIT)

#### EDITIONS TOMBOUCTOU

- Plan de promotion et de diffusion de l'ouvrage collectif sur le Mali, 2013

#### D/ RECHERCHES, ARTICLES SCIENTIFIQUES ET ENQUETES ORIGINALES

- *Le Mali entre doutes et espoirs*. Editions Tombouctou, ouvrage collectif, mars 2013

- Enquête de satisfaction des citoyens pour les services de base rendus par les communes, rapport provisoire, CATK Groupe développement,
- Djiré (M.), Dicko (A.-K.) - *Les conventions Locales face aux enjeux de la décentralisation au Mali*, Karthala, 2007