

Fiche d'identification

Programme Transversal

PROGRAMME DE RENFORCEMENT DES CAPACITES

ABREVIATIONS

ADR	Agences de Développement Régional
AEDD	Agence de l'Environnement et du Développement Durable
ANG	Acteurs non-gouvernementaux
AOPP	Association des Organisations des Producteurs Paysans
CADD	Cellules d'appui à la décentralisation et à la déconcentration
CAFO	Coordination des Associations et ONG féminines
CFTC	Centre de Formation des Collectivités Territoriales
CMO	Convention de Mise en Œuvre
CREDD du Mali	Cadre stratégique pour la relance économique et le développement durable
CRK	Conseil Régional de Koulikoro
CROCSAD	Comité Régional d'Orientation, Coordination et de Suivi des Actions de Développement
CSA	Commissariat à la Sécurité alimentaire
CT	Collectivités Territoriales
CTB	Agence Belge de Développement
CNSC	Coordination Nationale des Organisations de la Société Civile
DCPND	Document Cadre de la Politique Nationale de la Décentralisation
DER	Développement Economique Régional
ECT	Expert de Coopération Technique
FIER	Projet de formation professionnelle, insertion et appui à l'entrepreneuriat des jeunes ruraux
FNACT	Fonds National d'Appui aux Collectivités Territoriales
MAT	Ministère de l'Administration Territoriale
MDRE	Ministère des Affaires de la Décentralisation et des Réformes Institutionnelles
MEP	Ministère de l'Elevage et de la Pêche
MFEF	Ministère de la Femme, de l'Enfant et de la Famille
MLI-BEL	Mali - Belgique
OSC :	Organisations de la Société Civile
PADK	Projet d'Appui à la Décentralisation de la région de Koulikoro
PAEC	Programme d'Appui à l'Etat Civil
PAEX	Programme d'Appui à l'Expertise
PAICT	Programme d'Appui des Investissement des Collectivités Territoriales
PAIMAT	Projet d'Appui au Ministère de l'Administration Territoriale
PAOSC	Programme d'Appui à la Société Civile
PAREC	Fonds d'Etudes et des Consultations
PDA	Politique de Développement Agricole
PNG	Politique Nationale Genre
PNISA	Programme National d'Investissement dans le secteur agricole.

PNPE	Politique Nationale de Protection de l'Environnement
PNCC	Politique Nationale de de changement climatique
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
SG	Secrétariat Général

TABLE DES MATIÈRES

1. TITRE DE L'INTERVENTION / DURÉE ESTIMÉE.....	6
2. MINISTÈRE ET/OU ENTITÉS GOUVERNEMENTALES RESPONSABLES DE LA PRÉPARATION ET DE L'EXÉCUTION DE L'INTERVENTION	6
3. ANALYSE DE LA SITUATION	6
RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DANS LE DOMAINE DES RÉFORMES INSTITUTIONNELLES DE L'ÉTAT	6
RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DANS LE SECTEUR DE « DÉVELOPPEMENT RURAL / SÉCURITÉ ALIMENTAIRE	7
RENFORCEMENT DES CAPACITÉS EN MATIÈRE DE GENRE	8
RENFORCEMENT DES CAPACITÉS EN MATIÈRE D'ENVIRONNEMENT ET CHANGEMENT CLIMATIQUE	9
PROGRAMMES SECTORIELS D'APPUI INSTITUTIONNEL OU DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS EN COURS	10
EXPÉRIENCES AVEC LES BOURSES ET FONDS D'EXPERTISES FINANÇÉS PAR LA COOPÉRATION BELGE	12
APERÇU DES LEÇONS D'EXPÉRIENCES DANS LA RÉGION DE KOULIKORO DANS LE DOMAINE DU RENFORCEMENT DES CAPACITÉS	12
4. ORIENTATIONS STRATÉGIQUES POUR LA MISE EN ŒUVRE.....	14
ORIENTATIONS GÉNÉRALES DU PROGRAMME DE COOPÉRATION 2016-2019	14
STRATÉGIE DE MISE EN ŒUVRE	15
5. OBJECTIFS GÉNÉRAL, OBJECTIF SPÉCIFIQUE ET DESCRIPTION DES RÉSULTATS.....	18
OBJECTIFS	18
DESCRIPTION DES RÉSULTATS.....	18
RÉSULTAT 1 : DES FONCTIONS CLÉS (PLANIFICATION, STRATÉGIES, OUTILS, COORDINATION) DE DIFFÉRENTS ACTEURS (MINISTÈRES, SERVICES, ORGANISATIONS,..) DU NIVEAU NATIONAL VENANT EN APPUI AUX STRUCTURES DE NIVEAU RÉGIONAL SONT RENFORCÉES.....	19
RÉSULTAT 2 : LES ACTEURS INSTITUTIONNELS DE LA RÉGION DE KOULIKORO, ONT ACCÈS À UNE INGÉNIERIE DE FORMATION ET DE DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNELLE DE PROXIMITÉ LEUR PERMETTANT D'AMÉLIORER LA QUALITÉ DE LEURS OUTILS ET MÉTHODES DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS.....	19
RÉSULTAT 3 : LES COMPÉTENCES ET CAPACITÉS ORGANISATIONNELLES DES ORGANISATIONS DE LA SOCIÉTÉ CIVILE SONT RENFORCÉES.....	20
RÉSULTAT 4 : LES ACTEURS PUBLICS ET PRIVÉS DÉVELOPPENT DES ALLIANCES STRATÉGIQUES POUR ENTREPRENDRE DES INITIATIVES NOVATRICES RELATIVES AUX DROITS HUMAINS, À LA PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT, À LA RÉDUCTION DES EFFETS DE CHANGEMENT CLIMATIQUE, À LA DIGITALISATION ET À L'ANALYSE DES DYNAMIQUES SOCIALES.....	20
6. RISQUES.....	21
7. PARTIES PRENANTES (PARTENAIRES, BÉNÉFICIAIRES).....	22
8. ZONE D'INTERVENTION	22
9. BUDGET MAXIMAL	22

10. THÈMES TRANSVERSAUX	22
GENRE.....	22
ENVIRONNEMENT.....	23
AGENDA NUMÉRIQUE	24
APPROCHE PAR LES DROITS	24
11. MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE.....	24
12. PILOTAGE, SUIVI ET CADRE ORGANISATIONNEL	25
STRUCTURE D'EXÉCUTION.....	25
DISPOSITIF DE SUIVI-EVALUATION	26
13. DURABILITÉ	27

1. Titre de l'intervention / Durée estimée

Renforcement des capacités des institutions et des acteurs de la société civile au niveau de la région de Koulikoro et le niveau central.

Durée estimée : 4 ans de mise en œuvre (pour une convention spécifique d'au moins 5 ans)

2. Ministère et/ou entités gouvernementales responsables de la préparation et de l'exécution de l'intervention

Le Ministère des Affaires Etrangères, de la Coopération et de l'Intégration Africaine assure la préparation de l'intervention

Ministères en charge des secteurs et thèmes prioritaires du Programme de Coopération MLI-BEL 2016-2019, représentés par le Gouvernorat de la Région de Koulikoro pour la mise en œuvre de l'intervention.

Vu la complexité, la multitude des acteurs et la transversalité, la gestion de l'intervention sera faite en régie.

3. Analyse de la situation

Renforcement des capacités dans le domaine des réformes institutionnelles de l'Etat

Le développement institutionnel et la gouvernance et l'accès aux services sociaux de base constituent des axes stratégiques majeurs du Cadre de Relance Economique et le Développement Durable (CREDD) 2016 – 2018. Cette stratégie constitue le nouveau cadre de référence pour la conception, la mise en œuvre et le suivi des différentes politiques et stratégies de développement tant au niveau national que sectoriel. En matière de renforcement des capacités, les priorités définies dans le CREDD s'articulent autour du développement des compétences, la transparence et la coordination des politiques ainsi que le développement institutionnel.

Le document cadre de politique nationale de décentralisation (DCPND) fixe le cadre de référence et d'orientation des interventions de l'Etat dans le domaine de la décentralisation et de la déconcentration. Le Programme National d'Accompagnement des Collectivités Territoriales, instrument opérationnel de mise en œuvre du DCPND, constitue le cadre de référence des plans d'action de l'Etat et des organismes représentatifs des Collectivités Territoriales en matière de décentralisation. Il vise à améliorer les services rendus par les Collectivités Territoriales aux populations en vue de contribuer au développement durable de leurs territoires. Pour la période 2016 – 2019 les priorités retenues dans ce plan d'action du DCPND s'articulent autour de (i) la promotion du développement territorial équilibré des régions et des pôles urbains ; (ii) l'amélioration de la qualité des services rendus par les collectivités territoriales ; (iii) le renforcement de l'accompagnement de l'Etat ainsi que (iv) le renforcement de la gouvernance inclusive des territoires ainsi que (v) le financement de la décentralisation.

Au Mali, l'expérience de renforcement des capacités des Collectivités Territoriales (CT) a été construite autour des Communes. L'écosystème de leur apprentissage se fait en interaction avec beaucoup d'acteurs, d'abord entre élu(e)s et agents des services propres (SG, services financiers ou techniques), ensuite à travers les structures déconcentrées d'appui à la maîtrise d'ouvrage et/ou de contrôle, les projets d'appui, les consultances, la concertation dans les structures ad hoc, les prestations de service ainsi que les formations. De plus, la fonction publique territoriale se met progressivement en place. Par ailleurs le Centre de

Formation des Collectivités Territoriales (CFCT) a maintenant été institué. Les nouvelles CT Régions sont des structures très différentes en termes de moyens et de niveau de leurs élu(e)s et surtout de leurs cadres, nécessitant probablement une approche moins basée sur l'expérience communale, mais plus proactive et innovatrice. Certes une stratégie de renforcement des capacités avait été élaborée mais une véritable réflexion proactive au niveau national et inter-régional sur les modalités d'appui au développement des capacités des CT Régions doit être poursuivie. Du fait de ce manque, de la spécificité des défis des CT Régions et de leur nombre réduit, il est fort probable que la meilleure stratégie à moyen terme est la facilitation de l'apprentissage mutuel des CT Régions. Il s'agit là d'une opportunité d'appui en matière de réseautage et de gestion de connaissances de ce processus engagé.

Dans la Région de Koulikoro certains acteurs institutionnels disposent déjà des plans de renforcement des capacités élaborés avec l'appui du PADKII. Il s'agit notamment du Gouvernorat et services techniques ainsi que le Conseil Régional de Koulikoro.

Renforcement des capacités dans le secteur de « Développement rural / Sécurité alimentaire

Le CREDD, dans son axe stratégique relatif à la « croissance économique inclusive durable » met l'emphase sur le développement des filières porteuses à travers la mise en œuvre de la politique de développement Agricole (élevage compris).

Le Programme National d'Investissement dans le Secteur Agricole (PNISA 2015 – 2025) constitue le cadre national de planification du Mali. L'amélioration de la performance de l'ensemble du secteur passe entre autres par la (i) relecture de plusieurs textes législatifs et réglementaires du secteur ; (ii) le renforcement des capacités des Chambres et Organisations Professionnelles Agricoles OPA ainsi que des structures de formation, d'encadrement et de recherche agricole ; (iii) l'appui à l'émergence des coopératives et associations et (iv) pour le secteur Agricole le renforcement des capacités techniques des professionnels du sous-secteur, des services de santé animale et des vétérinaires privés d'intervention, ainsi que de l'appui / conseils aux différents acteurs des filières.

Le PNSIA contient un sous-programme consacré exclusivement à la question de renforcement des capacités. Ce sous-programme se fixe comme objectif *d'avoir des acteurs professionnels disposant de ressources humaines, matérielles et financières leur permettant d'entreprendre de manière efficiente leurs activités*. Pour y parvenir les défis et enjeux portent sur le (i) développement des ressources humaines, (ii) le développement des capacités d'intervention des acteurs du secteur, (iii) la capacité d'élaboration des politiques et stratégies notamment dans le sous-secteur de l'élevage. L'actualisation du cadre programmatique sectoriel dans le sous-secteur de l'élevage est nécessaire afin de donner suite à la stratégie nationale de développement de l'élevage (élaborée depuis 2004) qui n'est plus d'actualité.

Par ailleurs les structures centrales et déconcentrées du sous-secteur de l'élevage sont confrontées à des défis institutionnels et organisationnels très importants notamment une insuffisance numérique de personnel, un sous équipement et une insuffisance des ressources financières pour la gestion et l'exécution de leurs missions respectives.

Les capacités organisationnelles, techniques et institutionnelles des acteurs privés du sous-secteur de l'élevage (organisations de producteurs, entreprises et autres prestataires privés) demeurent également faibles. Ils sont généralement confrontés à des difficultés de structuration et de viabilité institutionnelle. L'accès aux technologies et équipements ainsi

que l'amélioration des performances des opérateurs des filières restent limités par l'absence de systèmes appropriés de crédits.

Renforcement des capacités en matière de genre

La Politique Nationale Genre (PNG), vise à engager l'État et toute la société à améliorer l'impact des politiques publiques et à maximiser les ressources nationales disponibles afin que les Maliennes et les Maliens puissent développer leur plein potentiel et contribuer au bien-être collectif tout en étant des citoyennes et citoyens égaux en droits et en devoirs. Elle offre un cadre conceptuel et opérationnel qui permettra d'assurer une cohérence, une harmonisation et un meilleur impact des actions reliées à l'égalité entre les femmes et les hommes à travers les réformes nationales et les politiques sectorielles

La PNG est structurée autour des six orientations stratégiques dont quatre concernent plus particulièrement le cadre de la présente intervention à savoir : (i) la consolidation de la démocratie malienne et de l'État de droit par l'égalité d'accès et la pleine jouissance des droits fondamentaux pour les femmes et pour les hommes ; (ii) le développement d'un capital humain (femmes et hommes) apte à affronter les défis du développement socioéconomique du pays, de la réduction de la pauvreté, de l'intégration africaine et de la mondialisation ; (iii) la mise à contribution des potentialités des femmes et des hommes dans le développement du pays par leur participation égale aux sphères de décision ; (iv) la promotion, sensibilisation et communication pour l'enracinement des valeurs et des comportements égalitaires au sein de la société malienne tout en ralliant les traditions porteuses d'égalité aux impératifs de la modernité et de l'ouverture sur le monde.

Les priorités d'appui institutionnel et de développement des compétences au niveau de ce secteur transversal portent sur :

- la mise en place d'un cadre institutionnel de coordination, de partenariat, de suivi et d'évaluation efficace ;
- la restructuration du Ministère de la Promotion de la Femme, l'Enfant et la Famille (MPFEF) afin de le mettre en phase avec les impératifs de la nouvelle PNG-Mali au niveau de sa mission, ses attributions, le partage des responsabilités entre les instances centrales et déconcentrées, de sa structure organisationnelle, des effectifs et des compétences à réunir et de son budget ;
- une implication plus active des ministères sectoriels et des instances décentralisées dans la prise en compte du Genre dans leurs politiques, plans, programmes et services;
- le développement de systèmes d'information, d'indicateurs, d'études et de données désagrégées par sexe pour servir d'assises à l'élaboration et à l'évaluation des politiques ;
- le développement des capacités, méthodologies, d'outils et de compétences en analyse de politiques et en analyse comparative entre les sexes ;
- l'implantation d'une approche de budgétisation sensible au genre (BSG) dans l'élaboration des budgets national, sectoriel et local ;
- le développement des ressources humaines.

Le mouvement associatif féminin compte un nombre important d'organisations faitières : réseaux, coalitions, groupes pivot et coordinations régionales comme la Coordination des Associations Féminines et ONG (CAFO), qui occupent un espace politique indéniable en raison de leur capacité de mobilisation (étendue dans le cas de la CAFO par des représentations jusqu'au niveau des Communes), du dynamisme des leaders, de l'existence de coalitions thématiques et de leur rôle incontournable dans les décisions entourant les enjeux stratégiques en matière de genre.

En dépit de tous ces atouts, les organisations de la société civile sont confrontées à des contraintes qui limitent la portée de leurs actions. Au plan interne, les OSC doivent consolider leur style de gestion en conformité avec les règles de la démocratie au niveau de l'alternance et de la transparence. Les défis concernent également la nécessité de se professionnaliser, de développer des systèmes performants de gestion, de planification de suivi et d'évaluation ainsi que de capitaliser les acquis. De même, les capacités conceptuelles et d'analyse, requises pour agir comme une force de proposition constructive au niveau des politiques publiques, des budgets et des réformes sont à renforcer.

Au plan externe, les OSC agissent souvent en concurrence entre elles vu la rareté des ressources et le faible niveau de financement provenant des finances publiques. Paradoxalement, les capacités d'absorption des interventions demeurent limitées et on constate un écart entre la technicité et la popularité des associations. La réorientation des fonds des PTF vers des appuis budgétaires versés directement à l'État constitue un enjeu de taille pour les OSC¹, d'où l'importance d'établir des cadres de partenariat formalisés entre l'État et la société civile.

Renforcement des capacités en matière d'environnement et changement climatique

La Politique Nationale de Protection de l'Environnement (PNPE) vise à garantir un environnement sain et un développement durable par la prise en compte de la dimension environnementale dans toute décision qui touche la conception, la planification et la mise en œuvre des politiques, programmes et activités de développement. La responsabilisation et l'engagement de tous les acteurs sont recommandés.

En matière d'appui institutionnel la PNPE met l'accent sur (i) la mise en place d'un cadre institutionnel approprié en vue d'assurer la coordination, le contrôle et le suivi de la mise en œuvre de la PNPE ; (ii) le renforcement des capacités des différentes catégories d'acteurs ; (iii) l'harmonisation des textes et la définition des normes en matière d'environnement ; (iv) la mise en œuvre des procédures d'évaluation d'impact environnemental comme préalable à l'implantation d'unités industrielles.

La Politique Nationale de Changement Climatique (PNCC) vise à contribuer à la lutte contre la pauvreté et au développement durable en apportant des solutions appropriées aux défis aux défis des changements climatiques afin que ceux-ci ne deviennent des facteurs limitant du développement socio-économique.

¹ Pour la viabilité financière des OSC qui sont actuellement dépendantes des ressources financières extérieures.

En matière d'appui institutionnel et de développement des compétences les priorités d'intervention de la PNCC portent sur : (i) le renforcement des capacités d'adaptation des populations et la résilience des systèmes écologiques, des systèmes économiques et des systèmes sociaux face aux effets des changements climatiques ; (ii) le renforcement des capacités de prévention et de gestion des risques et des catastrophes naturelles ;(iii) le renforcement des capacités nationales sur le changement climatique.

La présente intervention offre une opportunité de renforcer les compétences des acteurs régionaux et locaux par les structures centrales et autres alliances stratégiques dans la territorialisation de toutes ces politiques.

Programmes sectoriels d'appui institutionnel ou de renforcement des capacités en cours

Le Programme d'appui à la société civile (PAOSC II), est cofinancé par 'Union Européenne, le Danemark, la Suède, la Suisse et le Canada pour une durée 5 ans (2012 – 2017). Il a pour objectif spécifique de « renforcer les OSC maliennes pour une meilleure participation aux processus démocratique, de réforme de l'Etat et de décentralisation et pour mieux exercer leurs rôles d'acteurs de développement et de changement social. Il s'articule autour de trois axes d'interventions : (i) Le développement des compétences des OSC en matière de dialogue politique, d'analyse de politique, de contrôle citoyen et de gouvernance interne ; (ii) Appui aux actions des OSC en matière de dialogue politique, d'analyse de politique, d'études, de plaidoyer et de contrôle citoyens dans leurs domaines d'action ; (iii) L'appui à la concertation autour des questions de développement intra et inter – OSC en vue d'un meilleur partage d'informations, d'échanges d'expériences et de coordination d'initiatives. Il intervient en appui aux OSC par appel à propositions. La majorité des projets sont soumis par des organisations de base essentiellement par rapport à des formations ponctuelles, la participation des OSC à l'élaboration des PDSEC, la budgétisation genre spécifique et le contrôle citoyen de l'action publique.

Le projet de formation professionnelle, insertion et appui à l'entrepreneuriat des jeunes ruraux (FIER) est par le FIDA pour une durée de 8 ans à partir de 2015. Il vise à promouvoir l'accès des jeunes ruraux, femmes et hommes, à des opportunités d'insertion et d'emplois attractifs et rentables dans l'agriculture et les activités économiques connexes. Ses interventions s'articulent autour du renforcement de capacités institutionnelles et de l'offre de formation afin (i) de permettre aux jeunes ruraux d'accéder à des qualifications pour faciliter leur insertion professionnelle; (ii) l'insertion et appui aux initiatives économiques des jeunes ruraux dans la production agricole et ses activités amont et aval connexes qui recèlent des potentialités d'emploi et de revenus. A ce stade de démarrage, il a réalisé une étude de références et élaboré une série de répertoires de prestataires publics et privés avec lesquels il va développer des relations de partenariat dans le cadre de sa stratégie de « faire – faire »

Le Projet d'Appui aux Investissements des Collectivités Territoriales (PAICT) est financé par la Coopération Belge pour une durée de 4 ans allant d'avril 2015 à mars 2019 pour un montant global de 7,17 millions d'euros. Son résultat n°2 porte sur le renforcement des capacités des acteurs et les systèmes nationaux en vue d'améliorer le financement et la durabilité des investissements locaux. Ainsi le PAICT entend améliorer le dispositif de

financement des CT et de mener des actions de renforcement des capacités des différents acteurs en vue d'améliorer la qualité et la durabilité des investissements.

Le Projet d'Appui à la Décentralisation de la Région de Koulikoro est dédié au renforcement de capacités des principaux acteurs de la décentralisation dans la région de Koulikoro afin que les collectivités territoriales assurent efficacement leurs missions et délivrent des biens et services de qualité à la population. Il a accompagné un processus d'élaboration et de mise en œuvre des plans de renforcement des capacités spécifiques au profit des communes, du Conseil Régional, du Gouvernorat ainsi que les services déconcentrés de la Région de Koulikoro. Cette expérience a fait l'objet d'une étude de capitalisation dont les enseignements tirés devront servir à la présente intervention (voir chapitre suivant).

Le Projet d'Appui Institutionnel au Ministère de l'Elevage et de la Pêche (PAI MEP) est financé par la Coopération Belge de décembre 2011 à décembre 2015. Il sera clôturé en juin 2016. Ce projet spécifique se termine en juin 2016. , en cours de clôture, vise à améliorer Le fonctionnement du Ministère de l'Elevage et de la Pêche et en particulier ses services d'appui à la politique sous-sectorielle, de coordination et de suivi évaluation. Ses principaux acquis portent sur (i) l'évaluation de la stratégie nationale de valorisation du lait cru locale dans la perspective de la mise en place d'une nouvelle stratégie inspirée des leçons d'expériences acquise ; (ii) La mise en place d'un dispositif amélioré de suivi-évaluation et de statistique interne aux sous- secteurs de l'élevage et de la pêche. Ainsi les directions nationales et la CPS/SDR disposeront d'un dispositif de suivi-évaluation et de statistique améliorés, des données statistiques plus fiables, régulières et susceptibles de rendre plus visible la contribution des deux sous-secteurs à l'économie de ménages, l'économie locale et nationale. Le dispositif a permis également d'améliorer les conditions de travail des agents grâce aux équipements informatiques mis en place et à un meilleur accès à la connexion internet.

Le Projet d'Appui Institutionnel à la Régionalisation vise à soutenir le processus de régionalisation au Mali pour favoriser le développement économique régional. Financé par l'Union Européenne et exécuté par la CTB, pour une période de 36 mois (juin 2014 à juin 2017). Ce projet a comme principaux acquis : (i) un appui à la DGCT dans son rôle de pilotage et la coordination du processus de régionalisation notamment de création des Agences de Développement Régional et l'élaboration du nouveau Document Cadre de Politique Nationale de Décentralisation ; (ii) un appui à la mise en place et le suivi des Contrats-Plans Etat – Région / Districts (CPE/D) .

Le PRODEZEM est financé par la Coopération Belge pour un montant global de 8 millions d'euros pour la période allant d'avril 2010 à décembre 2016. Il vise à améliorer la productivité des systèmes d'élevages dans le cercle de Nara grâce à l'amélioration des conditions d'élevage et à la sélection du zébu Maure. En matière de renforcement des capacités ses acquis portent sur (i) la réalisation d'une étude sur la situation juridique des OPA et leur mise en cohérence avec le processus de décentralisation au Mali ; (ii) l'organisation d'un atelier sur l'appui à l'émergence des organisations professionnelles et (iii) l'élaboration participative d'une stratégie nationale de gestion des Ressources Génétiques Animales. En outre il a apporté un appui institutionnel à la DRPIA, la DRSV et la Chambre Régional d'Agriculture à

travers des accords d'exécution en vue de leur participation à des revues conjointes avec les acteurs locaux et l'équipe du projet.

A noter que le Canada et la Commission Européenne ainsi que d'autres bailleurs de fonds apportent leurs aides à la fonction publique dans le cadre du nouveau Plan de Développement Institutionnel.

Expériences avec les Bourses et fonds d'expertises financés par la coopération belge

Depuis plusieurs années, la Belgique accorde des bourses d'études dans le cadre des programmes de coopération à des ressortissants maliens. Ceci a permis à des bénéficiaires issus principalement des administrations publiques et de la société civile, d'accéder à des formations diplômantes et qualifiantes.

Le programme de bourses en cours en 2016 est orienté vers la formation d'individus et a tenté de cibler des individus en fonction de l'importance de leur organisation d'origine par rapport aux programmes et projets en cours. Par conséquent, les connaissances et compétences acquises lors de la formation devraient à terme mises à profit dans l'organisation d'origine du boursier.

Les bourses octroyées par la coopération bilatérale visent de façon privilégiée la formation professionnelle des personnes actives dans les secteurs ciblés, plutôt que le renforcement académique et/ou la formation de la relève du personnel enseignant et/ou de recherche des universités. Ces derniers types d'appuis relèvent d'autres partenaires belges tels que le VLIR-UOS, CIUF-CUD et l'APEFE / Wallonie-Bruxelles. Dans l'octroi des bourses il s'avère difficile garantir une équilibre en matière de genre

Aperçu des leçons d'expériences dans la Région de Koulikoro dans le domaine du renforcement des capacités

En matière d'appui à la décentralisation

L'expérience du PADKII a montré les limites de la démarche de renforcement des capacités des programmes classiques des projets d'appui institutionnel. En effet l'évaluation à mi-parcours souligne que : *« Malgré l'élaboration de plans d'appui (sur l'archivage, la mobilisation des ressources notamment), il apparaît que le PADK intervient de la même manière dans toutes les Communes. Le recours à des prestataires de service qui appliquent partout la même méthodologie renforce cette standardisation. Cette standardisation, outre qu'elle est peu favorable à l'adéquation entre besoins et appuis, ne l'est pas non plus en termes d'alimentation de la réflexion nationale sur les types d'accompagnement à apporter aux différents types de collectivités. »*

Ce constat a permis à ce dernier de définir et de mettre en œuvre une stratégie de renforcement des capacités (avec l'appui d'une expertise perlée) qui a permis de mettre en évidence des forces de l'accompagnement de ce programme notamment : (i) une rationalisation et la modélisation de ces actions de formation qui facilite l'harmonisation avec les actions menées par les autres acteurs impliqués dans le renforcement de capacités dans le cadre de l'appui à la décentralisation ; (ii) l'adoption d'une démarche de formation-action

liant une phase de formation en salle et une seconde phase d'appui technique sur le poste de travail et d'accompagnement. Mais beaucoup de défis restent à relever en termes (i) d'utilisation des compétences acquises ; (ii) d'amélioration de la démarche de formation-action en fonction des centres d'intérêt et des capacités d'absorption des équipes communales ; (iii) de prise en des besoins et les capacités d'absorption des communes dans la planification des actions de renforcement des capacités ainsi que (iv) la nécessité d'un suivi post-formation.

En matière de renforcement des capacités des institutions publiques

Les expériences des projets d'appuis institutionnel mettent en exergue la nécessité de concevoir et mettre en œuvre des programmes de renforcement des structures centrales, régionales et locales de l'Etat afin qu'elles assurent mieux leurs mandats régaliens, en renforçant les ressources nécessaires à l'action et particulièrement la qualité des ressources humaines dédiées à la planification stratégique, à la coordination et au suivi-évaluation des interventions et à l'appui aux organisations professionnelles dans leurs secteurs d'intervention.

En matière de renforcement des capacités des organisations de la société civile

L'évaluation de la phase I du PAOSC souligne des constats et leçons d'expériences de l'appui aux OSC résumés ci-dessous².

En termes de constats et analyses, des interrogations persistent quant à l'apport véritable d'une intervention en termes de consolidation de la dynamique de participation de la société civile au-delà des actions de renforcement institutionnel et opérationnel.

Tout processus de renforcement des performances doit éviter une surestimation des capacités acquises par les OSC cibles par rapport à l'utilisation d'outils de gestion de gestion et de planification : plans de renforcement, plans stratégiques, manuels de procédures, plans de communication. Les chartes de collaboration entre ONG ne sont pas généralement mises en application.

L'on constate une dynamique structurelle des OSC qui se caractérise par une faible présence au niveau régional des faitières de niveau 3 et 4. En outre les expertises des organisations à l'échelle régionale sont relativement faibles en plus des problèmes de

² La phase II du PAOSCII est actuellement en cours d'exécution. Ce programme vise à « renforcer les OSC maliennes pour une meilleure participation aux processus démocratique, de réforme de l'Etat et de décentralisation et pour mieux exercer leurs rôles d'acteurs de développement et de changement social ». Ses composantes s'articulent autour de (i) développement des compétences des OSC en matière de dialogue politique, d'analyse de politique, de contrôle citoyen et de gouvernance interne ; (ii) appui aux actions des OSC en matière de dialogue politique, d'analyse de politique, d'études, de plaidoyer et de contrôle citoyens dans leurs domaines d'action ; (iii) appui à la concertation autour des questions de développement intra et inter – OSC en vue d'un meilleur partage d'informations, d'échanges d'expériences et de coordination d'initiatives.

leadership et membership. Au-delà de ces constats, les enseignements tirés militent en faveur d'une plus grande focalisation sur des appuis aux OSC tant au niveau de leurs structures organisationnelles qu'au niveau du fonctionnement de leurs instances et organes. En outre l'accompagnement des OSC dans le montage de leurs actions a une influence directe sur la pertinence de leurs actions et la qualité des dossiers qu'ils soumettent à des bailleurs de fonds.

Les OSC doivent relever un certain nombre de défis afin d'asseoir leur crédibilité et leur performances dans l'amélioration de la qualité des services privés au profit des citoyens. Il s'agit de :

- la définition d'une vision claire et partagés de leurs rôles et valeurs : cela dénote de leur part un manque de compétences en analyse des politiques de développement, en capacité de prise de décision, et en proposition d'alternatives viables aux actions des CT et de l'Administration publique ;
- le développement des compétences des membres d'OSC en leadership, capacités de mobilisation, de lobbying, de plaidoyer et de représentation ;
- l'amélioration de des capacités de gouvernance interne par une meilleure structuration, un meilleur fonctionnement des organes et instances de gouvernances et la transparence des systèmes de gestion.
- la promotion et le développement des mécanismes de concertation, de synergie d'actions, le développement d'alliances stratégiques et de réseaux

4. Orientations stratégiques pour la mise en œuvre

Orientations Générales du programme de Coopération 2016-2019

Le renforcement des capacités des institutions publiques et des acteurs de la société civile dans les secteurs et thèmes prioritaires constitue un pilier central du Programme de Coopération. Afin que les institutions maliennes au niveau régional et local puissent répondre aux multiformes. Tous les acteurs doivent être en mesure d'assurer pleinement leurs rôles et responsabilités. Il s'agit donc, en premier lieu, de disposer des ressources humaines compétentes et motivées, particulièrement au niveau des collectivités territoriales. Il s'agit également d'encourager la participation de tous les groupes dans les processus de concertation démocratique, une meilleure participation des femmes et la promotion des droits humains.

Le rôle de la société civile est essentiel au fonctionnement du système démocratique, ainsi qu'à la protection des droits humains. Le contrôle citoyen de l'action publique permet aux OSC d'agir comme un contrepoids nécessaire au pouvoir de l'Etat. La qualité des services publics rendus dans un contexte de partenariat avec les populations et dans le cadre d'un dialogue avec les différents représentants de la société civile.

Le Programme de Renforcement des Capacités (RC) part d'une vision stratégique sur le développement des Ressources Humaines. Plutôt que de mettre l'accent sur le développement des compétences des individus, le programme opte, d'une façon résolue, pour une orientation institutionnelle et organisationnelle axée sur le renforcement des compétences stratégiques au sein des structures et non au profit des personnes prises

isolément. Par conséquent, les groupes cibles du programme sont les institutions et organisations qui ont une position et une fonction stratégiques dans chaque secteur de concentration de la coopération MLI-BEL. Ces structures peuvent être des administrations de l'Etat au niveau déconcentré et/ou décentralisé, mais aussi des institutions autonomes de statut public, parapublic ou privé, ainsi que des organisations de la société civile, telles que les associations de femmes, associations de producteurs et productrices, comités de parents, comités villageois, etc.

Le programme de RC fait ici référence à un « parcours d'acquisition des compétences » des membres du personnel d'une structure qui leur permettra de renforcer leurs compétences au bénéfice de leur organisation en vue de contribuer de cette manière à l'augmentation de sa performance au bénéfice de la population (impact). Les initiatives de renforcement des capacités futures seront conçues pour maximiser l'apprentissage à chacun des trois niveaux de développement des capacités : individuel, organisationnel et contextuel (environnement social et politique).

Le processus s'inscrit dans la durée contrairement aux formations ponctuelles. Il comporte une série d'étapes comptant chacune un ensemble d'actions. Ces étapes se situent avant, pendant et après les actions de renforcement de capacités. Celles-ci sont diversifiées et complémentaires : sessions de formation; ateliers d'échange; ateliers d'approfondissement; conférences-débats; coaching; sessions de sensibilisations; voyages d'étude et d'échanges entre pairs. En général, la réalisation d'un processus s'étale sur une période de plusieurs mois. L'objectif poursuivi est de dépasser la simple acquisition de nouvelles connaissances et d'outils pour arriver à la mise en pratique des connaissances, à l'utilisation des outils et aux changements d'attitude dans le cadre des attributions des groupes cibles.

Une attention particulière sera accordée à la problématique du genre. Les femmes ont toujours été sous-représentées comme bénéficiaires des bourses ou des formations en général et cela dans tous les secteurs. Un rééquilibrage visant la participation accrue des femmes en tant que bénéficiaires des programmes de renforcement des compétences est une priorité absolue pour le programme.

Stratégie de mise en œuvre

La stratégie de la mise en œuvre de cette intervention est basée sur les principes suivants:

Facilitation des relations fonctionnelles entre les structures centrales et déconcentrés dans l'exercice des fonctions de pilotage et de coordination sectoriels ou thématiques

De manière générale, le processus de déconcentration n'a pas suivi le processus de décentralisation. Tandis que d'importantes responsabilités ont été déléguées ou transférées aux collectivités territoriales de niveau Région, Cercle et Commune ; le processus de déconcentration (tant des ressources humaines et financières que des responsabilités) vers les chefs de circonscription administrative (Gouverneurs, Préfets et Sous-Préfets) demeure fortement en retard. Cette situation crée un déséquilibre et entrave la complémentarité et la synergie entre les autorités déconcentrées et les autorités décentralisées. L'expérience du PAI MAT souligne la nécessité de s'engager résolument dans l'élaboration et la mise en

œuvre des plans de déconcentration sectoriels. Dans cet esprit, la présente intervention apportera un appui institutionnel au niveau central en vue de faciliter l'interaction entre le niveau national et le niveau régional dans les réflexions et échanges nécessaires pour une meilleure planification, coordination, suivi-évaluation des processus de développement socio-économique territorial. Cela requiert également un renforcement des compétences en fonctions des opportunités d'appui aux structures déconcentrées de l'Etat dans la Région de Koulikoro.

Facilitation de processus de changement endogènes

L'intervention appuiera des structures étatiques et non étatiques, engagées dans une dynamique de changement, à développer, tester et améliorer les méthodes et pratiques organisationnelles les mieux adaptées et les plus efficaces pour l'acquisition des compétences et la performance organisationnelle dans le respect de leurs mandats spécifiques. L'appui au renforcement des capacités de chaque acteur se fera selon son mandat et par rapport à une ou plusieurs fonctions précises identifiées par l'acteur lui-même.

Facilitation de la recherche d'une autonomisation / Responsabilisation des acteurs et actrices

L'utilisation des capacités à tous les niveaux doit être au cœur de la sphère d'influence et d'intérêt de la présente intervention. L'autonomisation et la responsabilisation constituent à cet égard un point d'attention dans l'analyse des changements organisationnels et institutionnels. Elles impliquent que les organisations, équipes et individus sont plus performants s'ils disposent des responsabilités, pouvoirs et ressources nécessaires pour assumer pleinement les fonctions qui leur sont attribuées. Confrontés à des défis et à des changements dans leur environnement (institutionnel), les organisations, équipes et individus autonomisés sont plus anticipatifs, flexibles et redevable vis-à-vis de leurs parties prenantes et usagers (clients). Par ailleurs, l'Autonomisation/Responsabilisation génère de l'enthousiasme et stimule la capacité d'apprentissage parmi les acteurs autonomisés/responsabilisés. L'Autonomisation/Responsabilisation nécessite une délégation de pouvoirs et responsabilités et est donc fortement liée avec la création d'un système de redevabilité élaboré.

Pour une approche fonctionnelle du développement des capacités organisationnelles

Les acteurs étatiques et non étatiques cibles seront appuyés dans l'exercice de leurs mandats respectifs. Tirant les enseignements des expériences passées en matière de renforcement des capacités, il importe d'accorder une attention particulière aux fonctions dévolue à chaque organisation : (i) le financement des fonctions ; (ii) les conditions de succès à l'exercice de ces fonctions.

“le financement suit les fonctions” implique que l'on devrait d'abord attribuer des fonctions et seulement après, sur la base des fonctions assignées, allouer les ressources financières ; pas dans l'ordre inverse³. Ce principe implique également qu'on doit allouer suffisamment de budget et de ressources financières sur base des fonctions attribuées. En effet, cela n'a pas

³ Au niveau des services techniques déconcentrés de l'Etat il est fréquent de constater cette inadéquation entre les fonctions assignées et les allocations budgétaires pour assurer des fonctions régaliennes.

de sens d'attribuer des fonctions sans s'assurer que les organisations concernées disposent d'une allocation budgétaire suffisante ou d'une capacité suffisante de générer ses propres ressources. Le principe de "la forme suit les fonctions" implique que la structure organisationnelle des institutions et OSC devrait être déterminé sur base des fonctions attribuées, et pas l'inverse. Ce principe implique également que la structure organisationnelle devrait être flexible et s'adapter à l'attribution potentielle de nouvelles fonctions. Cette attribution de nouvelles fonctions pourrait être liée à une évolution des besoins, de la vision et/ou des politiques sectorielles du gouvernement.

L'attribution adéquate des fonctions à une institution publique, privée ou organisation de la société civile ne se limite pas uniquement aux structures et systèmes ; elle nécessite également que les conditions de succès pour cette répartition des fonctions soient rassemblées et que les risques y liés soient gérés. Il importe de reconnaître que les structures et systèmes ne sont que le sommet de l'iceberg et que les conditions de succès sous-jacentes incluent également : les capacités, les attitudes, la culture organisationnelle, les paradigmes, les infrastructures, les ressources, etc.

Trop souvent, on tente de résoudre des problèmes liés à certaines fonctions par la réattribution de ces fonctions à d'autres structures ou à des structures modifiées sans s'interroger sur les causes réelles du dysfonctionnement. Alors, le résultat de ce changement est généralement la reproduction des mêmes problèmes car on n'a pas suffisamment adressé les conditions de succès sous-jacentes. L'utilisation de la méthode de cartographie des incidences permet de mieux apprécier toutes ces questions relatives au changement de culture organisationnelle.

Synergies et complémentarités

Les interventions sectorielles couvrent en principe l'ensemble de la gamme de renforcement des capacités, et cherchent synergie et cohérence entre ce qui est réalisé sur le niveau individuel, organisationnel et institutionnel. La présente intervention interviendra en support aux programmes sectoriels grâce à son ingénierie de formation et de développement organisationnel. Sa « porte d'entrée » sera une organisation avec ses besoins et priorités en matière de renforcement des capacités en lien avec des initiatives engagées avec l'appui des programmes sectoriels qui contribuent au développement socio-économique de la Région de Koulikoro. Elle apportera un appui direct sous forme d'organisation et méthodes, de développement des compétences pour améliorer les performances dans l'exercice de leurs mandats et. Par conséquent elle développera des relations étroites de synergie et de complémentarité avec les trois autres interventions.

Ciblage des organisations bénéficiaires

Les structures publiques, para publiques et privées qui seront accompagnées pour le renforcement des capacités, sont celles qui peuvent influencer la dynamique de territorialisation des politiques publiques, d'amélioration de la gouvernance locale inclusive et du développement rural et sécurité alimentaire dont le centres de gravité des actions sont orientés vers les territoires de Koulikoro.

Les individus ou groupes d'individus retenus pour l'acquisition de compétences doivent être celles et ceux qui auront à jouer un rôle moteur dans l'amélioration des performances de

leurs organisations étatiques ou non étatiques afin qu'elles soient en mesure de mieux exercer leurs mandats et être de véritables acteurs dans les dynamiques de changement. L'appui sera concentré dans la région de Koulikoro en support aux programmes sectoriels afin d'agir comme un levier complémentaire pour le développement des capacités efforts tout en s'inscrivant dans une perspective de long terme.

Dans le cadre des relations fonctionnelles entre structure centrales et régionales évoquées ci- des fonctions centrales clés bénéficieront également du Programme de renforcement des capacités par rapport à la territorialisation des politiques publiques, la coordination, la gestion des ressources humaines, les systèmes de suivi-évaluations, concertations multi-acteurs.et constructions d'alliances stratégiques.

La mise en œuvre de la présente intervention accordera une attention particulière à la mise en pratique de l'approche fondée sur les droits. Il contribuera ainsi aux mécanismes de gouvernance à l'échelle régionale (développée par le Programme de réformes institutionnelles) afin de permettre une meilleure prise en compte des citoyens dans la gestion des affaires publiques et également renforcer les lignes de redevabilité des élus.

Cette approche prône davantage de participation, inclusion et de responsabilisation en se fondant sur la promotion des droits humains pour une gouvernance démocratique progressivement renforcée. Elle cherchera aussi à comprendre et à renforcer la légitimité (et partant la refondation) de l'Etat en tenant compte des perceptions et attentes des citoyennes et des citoyens par rapport aux pouvoirs publics. Les droits humains à la sécurité juridique, à l'état civil recevront une attention particulière. La discrimination en matière de genre étant un obstacle majeur au développement inclusif, cette thématique est abordée de manière transversale au niveau des interventions, mais également au travers d'actions concrètes vers les femmes et les jeunes.

5. Objectifs général, objectif spécifique et description des résultats

Objectifs

Objectif général

Le développement institutionnel et les capacités des acteurs publics et de la société civile dans les secteurs et thèmes de concentration sont renforcés.

Objectif spécifique

Les institutions et organisations étatiques et non étatiques au niveau central et dans la Région de Koulikoro disposent d'un vivier de ressources humaines compétentes à même d'impulser une dynamique de changement institutionnel et organisationnel.

Description des résultats

La présente intervention comporte quatre résultats libellés comme suit :

R.1 : les fonctions clés (Planification, Stratégies, coordination) de différents acteurs (Ministères, services, organisations,..) du niveau national venant en appui aux structures de niveau régional sont renforcées ;

R2 : les acteurs institutionnels de la Région de Koulikoro, ont accès à une ingénierie de formation et de développement organisationnelle de proximité leur permettant d'améliorer la qualité de leurs outils et méthodes de renforcement des capacités ;

R3 : Les capacités organisationnelles de la société civile sont renforcées

R4 : Les acteurs publics et privés développent des alliances stratégiques pour entreprendre des initiatives novatrices relatives aux droits humains, à la protection de l'environnement, à la réduction des effets de changement climatique, à la digitalisation et à l'analyse des dynamiques sociales

Résultat 1 : Des fonctions clés (Planification, Stratégies, outils, coordination) de différents acteurs (Ministères, services, organisations,...) du niveau national venant en appui aux structures de niveau régional sont renforcées

Ce résultat porte des fonctions clés de différents acteurs (Ministères, services, organisations,...) du niveau national qui viennent en appui aux structures de niveau régional sont renforcées dans les secteurs/thèmes prioritaires du programme. Il s'agit pour ces structures du niveau central d'assurer leurs rôles de facilitation des processus de déconcentration, décentralisation et territorialisation des politiques publiques auprès des entités déconcentrées et décentralisées de la Région de Koulikoro. Ces appuis se feront conformément aux rôles et mandats spécifique de chaque ministère mais aussi par rapport à des fonctions précises au cas par cas. Il s'agit des fonctions de planification, stratégies, coordination, et mise au point d'outils et méthodes. En effet ces structures étatiques et non étatiques au niveau central, doivent développer des relations fonctionnelles avec des représentants de l'Etat, Directions Régionales sectorielles ainsi que les collectivités territoriales dans leurs dynamiques de déconcentration administrative et d'articulation entre les programmes sectoriels et ceux des collectivités territoriales portée par des acteurs de la Région de Koulikoro. Ce faisant ils contribueront efficacement au transfert de compétences aux CT et à la responsabilisation et l'autonomisation des services techniques déconcentrés de l'Etat, au niveau de la Région de Koulikoro dans la mise en œuvre des politiques publiques.

Résultat 2 : les acteurs institutionnels de la Région de Koulikoro, ont accès à une ingénierie de formation et de développement organisationnelle de proximité leur permettant d'améliorer la qualité de leurs outils et méthodes de renforcement des capacités

La présente intervention dispose d'une ingénierie de formation et développement organisationnel qui doit être mutualisée au sein de l'équipe du Programme de Coopération Belgo- malien dans la Région de Koulikoro. Ce résultat lui permet d'agir sous forme d'expertises au service de la mise en œuvre efficace des interventions sectorielles en matière d'appui institutionnel

En effet, les trois interventions sectorielles renforcent les capacités institutionnelles des acteurs étatiques et non étatiques au niveau local et régional. Les expériences passées montrent que les programmes sectoriels atteignent leurs limites méthodologiques et techniques en matière de développement des compétences et appuis organisationnelles. Pour pallier à ces problèmes elles font appel à des expertises perleées pour leur apporter cette expertise. La présente intervention, disposant d'une telle expertise spécialisée servira de centre de ressources pour les interventions sectorielles sous forme d'appui à la demande.

Résultat 3 : Les compétences et capacités organisationnelles des organisations de la société civile sont renforcées

Ce résultat porte sur le développement des compétences des ressources humaines ainsi que les capacités organisationnelles de trois structures faitières d'OSC dynamiques et reconnues dans toutes les sphères de concertations et de coordination au niveau local, régional et même national. Cela leur permettra de jouer leur rôle d'influence et de contre-pouvoir dans la démocratie local et la mise en œuvre des plans de développement socio-économique à tous les niveaux. Cela passe par un appui spécifique à trois grandes catégories d'OSC présentes dans la Région de Koulikoro. Un appui au développement des capacités sera apporté à chaque organisation afin qu'elles puissent mieux exercer leurs mandats fonctions spécifiques. A l'heure actuelle, les faitières d'OSC présentes à tous les niveaux territoriaux dans la Région de Koulikoro, sont le CNSC, de la CAFO, et de l'AOPP. Ces faitières d'OSC jouissent d'une certaine représentativité, la crédibilité dans la Région et qui se traduit par leur présence dans tous les cadres et espaces de concertations et de dialogue au niveau local, régional et national. Au stade actuel le choix de ces trois structures faitières reste indicatif et ne sera validé qu'après une analyse diagnostic de ces ONG au démarrage de l'intervention.

Résultat 4 : Les acteurs publics et privés développent des alliances stratégiques pour entreprendre des initiatives novatrices relatives aux droits humains, à la protection de l'environnement, à la réduction des effets de changement climatique, à la digitalisation et à l'analyse des dynamiques sociales.

Un fonds sera accessible aux acteurs étatiques et non étatiques pour réaliser des initiatives innovantes. Les lignes d'actions pourront porter sur :

- Une recherche action sur le leadership féminin et l'autonomisation économiques des femmes dans la Région de Koulikoro
- Une recherche action sur l'atténuation des effets de changement climatiques et d'agro-écologie dans la région de Koulikoro à travers une large alliance stratégique (structures déconcentrés, CT, Universités, Instituts de recherches ou de formation, l'AEDD etc.)
- Un appui aux projets pilotes sur les droits humains et la promotion d'une culture de la paix dans la Région de Koulikoro ;
- Conception et animation d'une plateforme d'échanges entre les 3 OSC cibles et les associations des pouvoirs locaux (associations de municipalités, de Cercles, et de Régions) sur les expériences et dynamiques de développement territorial et de gouvernance locale) afin de créer à termes des réseaux fonctionnels et interactifs (y incluant la digitalisation)
- Une étude longitudinale sur l'observation des dynamiques sociales dans le cadre de la mise en œuvre du Programme belgo –malien dans la Région de Koulikoro.
- étude ou recherche-action sur l'impact potentiel des nouvelles technologies de l'information en lien avec une gestion de la chose publique plus transparente et redevable (contrôle citoyen, interface pouvoirs publics –citoyens etc.)

6. Risques

Risques politiques :

Le contexte de sortie de crise au Mali présente des défis importants notamment la paix et la réconciliation nationale ainsi que la refondation de l'Etat. La politisation de l'administration publique et d'une partie des organisations de la société civile peuvent créer un biais à la transparence et à la redevabilité. La promotion du contrôle citoyen de l'action publique et l'application d'une approche basée sur les droits peuvent amener les acteurs et actrices au niveau local à s'engager dans un politique sectoriel sincère dans un climat de confiance réciproque.

Risques sécuritaires

Une dégradation des conditions sécuritaires peut avoir des incidences sur la mobilité de l'équipe d'intervention. En vue d'atténuer les risques programmatiques dus à la situation sécuritaire présente et à venir, la coopération gouvernementale se concentrera principalement sur le Sud du pays, moins exposé. Cependant, via la Coopération déléguée, appuiera également le nord du pays. Le programme concentré sur la région de Koulikoro

La Corruption :

Le Mali, à l'instar d'autres acteurs de la scène internationale, est préoccupée par le phénomène de la corruption. Elle se retrouve pratiquement à tous les niveaux et se présente sous différentes formes, occasionnant des pertes énormes de ressources pour l'Etat, dégradant la qualité du service public et affectant la crédibilité de l'Etat.

La résistance aux changements:

Le concept de renforcement des capacités en général et les approches en matière de développement des compétences sont relativement innovant. Une résistance aux changements des acteurs institutionnels (au niveau central et déconcentré) peut amener la présente intervention à privilégier l'octroi de bourses et la réalisation d'études tout azimut et sans réel impact sur les capacités institutionnelles et organisationnelles des partenaires impliqués dans la mise en œuvre du Programme de Coopération. Par ailleurs les départs massifs du cadre à la retraite, la quasi-inexistence des plans de développement des ressources humaines ainsi que l'absence de plans de formations peuvent constituer un facteur limitant dans la priorisation des parcours d'acquisition des compétences mais aussi l'engagement des individus à s'engager dans une démarche d'apprentissages sur la base de motivations autres que financières. La conception et la mise en œuvre de méthodes et outils de renforcement des capacités en général et de développement des compétences en particulier peuvent atténuer ce risque majeur. Par ailleurs l'intervention prévoit la possibilité de mener des analyses organisationnelles et institutionnelle auprès des institutions et organisations de la société civile afin de mieux prendre en compte leurs besoins.

Hypothèses

- Attitude positive des acteurs vis à vis des réformes et volonté de collaboration en

faveur des réformes institutionnelles en cours.

- Les institutions et organisations de la société civile sont demandeurs d'une approche structurée de renforcement de compétences en matière de gestion des ressources humaines ;
- Les formations, études ou autres initiatives de renforcement des compétences des participants individuels ne sont plus considérées comme des fins en soi. Ce qui importe dorénavant, c'est le développement ciblé des compétences de leurs ressources humaines en fonction des objectifs de performance des organisations cibles, alignés sur les leurs plans stratégiques ou leurs stratégies sectorielles.
- La motivation, l'engagement, la disponibilité de ressources humaines soutenues par leur organisation cibles constituent des préalables au lancement d'un processus de parcours d'acquisition des compétences. L'idée étant de mettre l'individu et son organisation au cœur d'un parcours commun d'acquisition des capacités. L'individu est plus qu'un bénéficiaire, il devient acteur de ce parcours commun. C'est un travail de longue haleine. L'hypothèse est que le programme de RC puisse continuer pour 2 cycles de programme.

7. Parties prenantes (partenaires, bénéficiaires)

Les bénéficiaires sont principalement les institutions et organisations qui ont une position et une fonction stratégiques dans les secteurs et thématiques de concentration de la coopération belgo malienne. Il s'agit des administrations de l'Etat au niveau déconcentré et/ou décentralisé, mais aussi des organisations de la société civile.

Les partenaires sont des programmes d'appui institutionnel de renforcement des capacités (PAIMAT, PAOSCII, FIER etc.), les instituts de formation, des universités, centres de recherches, actrices / acteurs non étatiques belges, réseaux d'organisations de la société civile de la sous-région.

8. Zone d'intervention

L'intervention couvre la Région de Koulikoro et le niveau central de Bamako.

9. Budget maximal

Le budget de la contribution belge à l'intervention est de 3,5 millions d'euros.

10. Thèmes transversaux

Genre

La présente intervention offre aux acteurs institutionnels et aux organisations de la société civile d'opérationnaliser les orientations de la politique nationale du genre à travers le dialogue politique local et une meilleure prise en compte de cette dimension dans les programmes sectoriels. Cette amélioration se fera à travers des lignes d'action ont été envisagées selon les axes suivants :

- Renforcer le leadership féminin (participation aux élections, connaissance des textes notamment la loi sur les quotas, techniques de communication, de lobbying et plaidoyer)
- renforcer l'élaboration « genre-sensible » des stratégies et budgets aux différents niveaux de collectivités
- Renforcer la structuration des groupements et associations féminines (vie associative, structures faïtières, capacités techniques, rapportage etc.), accompagnements pour une meilleure vulgarisation et compréhension de ce que veut dire un accès égal aux marchés et aux financements pour les femmes et pour une meilleure structuration des organisations féminines.
- Entreprendre des AGR répondant aux besoins et intérêts des groupes défavorisés notamment les femmes et les jeunes : embouche, petits ruminants.
- Développer une synergie d'intervention avec les interventions prévues au titre de la Coopération Déléguée relatives à (i) la promotion des droits sexuels reproductifs ainsi qu'à (ii) la mise en œuvre du plan d'action national 1325 'femmes, paix et sécurité ».

La présente intervention veillera à un rééquilibrage visant la participation accrue des femmes en tant que bénéficiaires des programmes de développement des compétences avec le but de contribuer à l'autonomisation des femmes, et leur meilleure inclusion dans les processus décisionnels.

Environnement

Le renforcement des compétences hommes et des femmes engagées dans la protection de l'environnement et la lutte contre les effets de changements climatiques contribuera à la mise en œuvre des politiques publiques en la matière dans la Région de Koulikoro. Les compétences acquises par les hommes et les femmes bénéficiaires de la présente intervention doivent permettre à leurs organisations d'assurer :

- une meilleure information et de la sensibilisation des populations sur les Changements Climatiques ;
- une meilleure éducation environnementale au profit des femmes et des hommes vivant en milieu rural
- la concrétisation, sur le terrain, des programmes et engagements issues de Conférence de Paris sur le Changement climatique (tenue en décembre 2015). Il s'agit concrètement d'œuvrer pour une limiter les émissions de gaz à effet de serre d'une part et de promouvoir l'économie verte et résiliente aux changements climatiques dans la région de Koulikoro à travers une synergie d'intervention avec les différents programmes sectoriels mais aussi la construction d'alliances stratégiques..
- l'introduction d'outils modernes de gestion moderne et novatrice dans le domaine de la collecte et gestion digitale des informations environnementales dans le cadre d'un renforcement de la Coopération existante entre l'Agence de l'Environnement et du Développement Durable (AEDD) et l'Institut (belge) Royal des Sciences Naturelles.

Agenda numérique

Le potentiel de la digitalisation dans la croissance économique mais aussi dans une gouvernance améliorée (notamment à travers le partage d'informations et la transparence rehaussant la redevabilité) est aujourd'hui largement reconnu sur le plan international.

Au Mali également l'innovation technologique (en particulier la téléphonie mobile et internet) a profondément modifié les modes de production ou d'organisation sociale et politique.

La présente intervention offre l'opportunité de développer les compétences des femmes et des hommes dans l'utilisation des nouvelles technologies de l'information dans leur travail quotidien au profit de leurs organisations. Ces dernières seront incitées à s'inscrire dans des réseaux de formations et d'information : notamment en les incitant à devenir partenaires de GODAN, le Global Open Data for Agriculture and Nutrition Initiative. Par ailleurs l'intervention créera les conditions d'une meilleure redevabilité des institutions à travers la promotion du contrôle citoyen de l'action publique dans le cadre du renforcement des capacités des organisations de la société civile.. La transparence (open data) mais aussi les mécanismes de feed back en temps réel sur la qualité des prestations et services reçus est une formule de plus en plus utilisée en Afrique de l'Ouest (notamment système de monitoring à travers la téléphonie mobile, score cards..). La présente intervention cherchera à valoriser ces techniques notamment à travers une complémentarité avec les ONG spécialisées dans ces outils.

Approche par les droits

L'approche fondée sur les droits met en exergue l'universalité, l'indivisibilité et l'inaliénabilité des Droits humains; les principes de participation et d'inclusion dans le processus de décision ; la non-discrimination, l'égalité et la justice ; la transparence et la responsabilité. Cette approche est censée donner aux groupes les plus pauvres et les plus vulnérables davantage de chances et de moyens d'orienter eux-mêmes leur vie et de lui donner forme. Un réel progrès sur les droits humains au niveau local passe par la valorisation de la société civile locale.

A travers la présente intervention et les programmes sectoriels les capacités des porteurs de devoirs (ministère à différents niveaux, collectivités territoriales) à mener des processus et décisions plus participatives et inclusives seront améliorés. Il en sera de même pour les détenteurs de droits (les groupements et organisations d'éleveurs, les citoyens, les femmes et les jeunes..) qui seront en mesure de mieux se structurer et s'outiller pour participer à ces processus. L'autonomisation des femmes, et une meilleure inclusion dans les processus de décision sera un axe transversal dans le programme.

11. Modalités de mise en œuvre

Cadre légal et responsabilités administratives

Le cadre légal de l'intervention est fixé par :

- la Convention Générale entre la République du Mali et le Royaume de Belgique ;

- Le Programme de Coopération Belgique Mali (2016 – 2019)
- La convention spécifique pour le Programme de Renforcement des Capacités (ProReCA)

Pour la Partie belge, la Direction Générale de la Coopération au Développement et de l'Aide Humanitaire (DGD) est l'entité administrative et financière responsable de la coopération belge pour l'intervention. La Partie belge confie (à travers une Convention de Mise en Œuvre) la réalisation des obligations pour la mise en œuvre et le suivi de l'intervention à l'Agence Belge de Coopération (CTB). L'intervention sera gérée en régie par la CTB en respectant les principes de partenariat et responsabilité mutuelle.

L'intervention est stratégiquement liée aux programmes sectorielles « Réformes institutionnelles » et « développement rural /sécurité alimentaire » dans le cadre d'une approche programme cohérente et équilibrée.

Le budget sera exécuté en respectant les procédures de la CTB en matière de planification, de mise en œuvre, de suivi et d'assurance des flux financiers au sein de l'intervention. Un rapport financier sera soumis à la SMCL, tels que c'est le cas pour les programmes sectoriels. La loi sur les marchés s'appliquera en cas de contractualisation d'expertise pour les activités DC/études et expertise. Le système de marché public malien sera privilégié pour le marché malien, combiné au système d'avis de non objection de la CTB. Le système belge s'appliquera pour les marchés exécutés en dehors du Mali.

L'unité de bourses, études et de stages (UBES) de la CTB à Bruxelles faciliteront les bourses et stages ou voyages d'étude en Belgique. L'UBES sera également responsable pour le monitoring et l'évaluation des formations et stages menés en Belgique et transmettra ces données au niveau de l'intervention de DC après la formation.

12. Pilotage, suivi et cadre organisationnel

Structure d'exécution

Pour une mise en œuvre efficace de cette intervention et des programmes sectoriels, la CTB mettra en place un dispositif unique de coordination des programmes sectoriels encourus dans la Région de Koulikoro afin d'assurer une bonne complémentarité des interventions entre elles et de réaliser des économies d'échelle par une mutualisation des ressources. L'Unité de Coordination sera composée d'un Responsable National et d'un Coresponsable (ECT2 à plein temps) ainsi qu'un Responsable Administratif et Financier International (à temps plein). Les coûts du Responsable national et de ces deux experts internationaux seront répartis entre les différentes interventions exécutées par la CTB. Ce dispositif organisationnel de mise en œuvre sera structuré autour d'équipes intégrées et multidisciplinaires aux différents niveaux des programmes sectoriels et de la présente intervention.

L'équipe de gestion de l'intervention sera légère (un ECT2 et un Expert national) et aura pour mandat de (i)

- identifier les Institutions et organisations de la société civile bénéficiaire, pour analyser leurs plans de développement des compétences RH, pour :
- élaborer et soumettre pour approbation à un comité technique les critères d'élections pour les développement des compétences (DC) et les études / expertise ;
- analyser les différentes demandes
- organiser les activités DC et études et expertise retenues, pour assurer la gestion financière des activités,
- assurer le lien avec l'UBES pour les activités organisées en Belgique et avec les Représentations de la CTB pour les activités organisées dans la sous-région. Il assure également le rapportage nécessaire pour le suivi par le comité technique et le comité de pilotage.

Comité de pilotage

Un Comité de pilotage (ou SMCL) unique est mis en place pour assurer le pilotage stratégique de l'ensemble des interventions des programmes sectoriels et intervention ponctuelle. De façon spécifique il est chargé d'assurer le suivi global de l'intervention, et plus particulièrement le lien entre les activités de l'intervention et le développement organisationnel. Il valide ainsi le cadre de travail du comité technique (validation ex-ante des critères de sélections, et ex-post de la short-list des instituts bénéficiaires, ainsi que des activités financées). Il intervient dans les prises de décisions du comité technique dans le cas où le comité technique n'arrive pas à une décision consensuelle ou en cas de conflit ; le comité de pilotage peut alors imposer sa décision. A noter que le comité de pilotage des programmes sectoriels constitue des cadres devant faciliter les synergies et complémentarités, ainsi qu'une transparence de décision par rapport à la mise en œuvre cohérentes des différentes interventions.

Le Comité technique

L'unité de coordination des programmes sectoriels mettra place un comité technique. Ce Comité se réunira essentiellement pour sélectionner les structures bénéficiaires et juger de la qualité des plans de développement des RH et sélectionner, voire approuver, les formations octroyées, ainsi que pour assurer un suivi général de l'intervention au niveau opérationnel. Ce comité technique sera composé des ECT2 et le responsables nationaux des programmes sectoriels ainsi qu'un représentant des structures partenaires : Gouvernorat, Conseil Régional et la plateforme des organisations de la société civile. Le comité peut faire appel à de l'expertise externe dans des cas précis quand l'expertise interne ne suffit pas pour juger un dossier de demande pour un renforcement des capacités.

Dispositif de Suivi-Evaluation

Le dispositif de suivi-évaluation qui sera davantage détaillé au stade de la formulation de l'intervention et reposera sur les piliers suivants :

- l'établissement d'une ligne de base afin que toutes les parties prenantes aient le même niveau de compréhension du processus de changement qui sera appuyé et la manière dont les progrès réalisés vers l'atteinte de l'objectif spécifique seront mesurés, ainsi que la matrice de suivi des risques

- le suivi opérationnel, trimestriel et interne à l'intervention
- le suivi des résultats, annuel et apprécié par le comité de pilotage
- des revues à mi-parcours et finale pour fournir un point de vue extérieur sur la performance de l'intervention ainsi qu'analyser en profondeur le processus de développement en cours ou terminé.
- le rapport final de l'intervention qui déclenche sa clôture administrative

Des missions d'appui et de suivi techniques peuvent être organisées par la CTB afin d'appuyer aussi bien les Programmes sectoriels que la présente intervention.. Des missions de suivi – appui peuvent être organisées par un ministère assurant la maîtrise d'ouvrage d'une intervention afin de suivre l'état d'avancement et formuler des recommandations opérationnelles à l'équipe d'intervention.

Le programme sera audité au minimum deux fois sur la durée de mise en œuvre des activités. Les audits porteront notamment sur les aspects suivants : 1) La vérification de la conformité des comptes du programme à la réalité (2) La maturité du système de contrôle interne et le respect des procédures (3) La vérification de l'utilisation économique, efficiente et efficace des moyens du programme.

13. Durabilité

La présente intervention renforce les capacités des institutions et OSC dans l'exercice de leurs rôles et leurs mandats en agissant au niveau de leurs ressources humaines. Le fait d'intervenir sur des organisations et leur capital humain est gage de durabilité. Tout le processus de développement des compétences et de développement organisationnel est participatif : (i) identification du besoin et consensus des acteurs sur la pertinence du besoin ; (ii) renforcement des capacités des acteurs dans l'exercice de leurs mandats. Le renforcement des capacités ne se situe pas seulement au niveau des acteurs centraux, mais également au niveau des acteurs ayant des capacités d'influence ; (iii) accompagnement dans la durée des principaux acteurs.