Proposition de module

Programme EZ : Développement régional et cohésion sociale au Mali

Module de coopération technique : Structures régionales résilientes et développement socio-économique au Mali

Numéro du projet : 2025.2001.3

Soumission d'une offre pour un module de coopération technique de suivi

Valeur de la commission : jusqu’à 5 900 000 EUR

Une partie de la contribution allemande doit être attribuée à des prestataires.

Contenu

Liste des abréviations **iii**

1 Brève description **1**

2 Classification du module **2**

2.1 Classification du module dans le programme EZ ou le cadre stratégique 2

2.2 Autres mesures de développement dans le domaine d'intervention concret du module 3

3 Analyse des problèmes et du potentiel (en rapport avec le module) **4**

4 Objectifs, hypothèses d'impact, indicateurs et partenaires du module **8**

4.1 Objectifs, groupe cible, hypothèses d'impact et indicateurs 8

4.2 Organisme responsable et structure des partenaires 11

5 Conception du module **12**

5.1 Approche méthodologique et durée 12

5.2 Garantie de l'efficacité durable des mesures (résultats) 17

5.3 Prestations des partenaires, financement combiné 18

5.4 Valeur du contrat et estimation détaillée des coûts**Fehler! Textmarke nicht definiert.**

6 Évaluation des effets et des risques du module **18**

6.1 Évaluation des effets 18

6.2 Évaluation des risques pour l'efficacité du module 20

Liste des abréviations

AMM	*Association des municipalités du Mali*
ANICT	*Agence nationale d'Investissement des Collectivités territoriales*
ARM	*Association des Régions du Mali*
MATD	*Ministère de l'Administration territoriale et de la Décentralisation*
SNEDD	*Stratégie nationale pour l'Émergence et le Développement durable*

Structures régionales résilientes et développement socio-économique au Mali
Numéro de projet 2025.2001.3

1

Titre du module	Structures régionales résilientes et développement socio-économique au Mali
Thème central	Paix et cohésion sociale
Champ d'action (le cas échéant, thème de l'initiative)	Bonne gouvernance (promotion de la démocratie, État et droit, lutte contre la corruption, recettes propres, structures communales)
Hors champ d'action	☐oui ☒ non
Programme de coopération au développement	Développement régional et cohésion sociale au Mali
Objectif du programme de coopération au développement	La population des régions et communes sélectionnées bénéficie de structures publiques performantes, d'un développement socio-économique amélioré, d'un processus décisionnel inclusif et de la mise à disposition de services et d'infrastructures adaptés aux besoins, ce qui contribue à renforcer la résilience.
Problème central	Les collectivités territoriales, en particulier les régions, jouent un rôle central et légalement reconnu dans le développement économique et la participation socio-économique équitable. Cependant, elles ne sont que partiellement en mesure de remplir ce rôle et de créer des conditions-cadres fiables impliquant le secteur privé.
Objectif du module	Les acteurs publics et privés des régions et communes d'intervention du Mali sont en mesure de donner ensemble des impulsions au développement socio-économique qui répondent aux besoins de la population locale.
Contribution à la mise en œuvre nationale de l'Agenda 2030	Le module de coopération technique s'appuie sur la Stratégie Nationale pour l'Emergence et le Développement Durable, qui sert de stratégie nationale de mise en œuvre de l'Agenda 2030 des Nations Unies.
Groupe cible	Population des régions d'intervention de Koulikoro, Ségou, San et Gao, soit environ 6,1 millions de personnes. L'accent est mis sur les groupes de population défavorisés qui ont également un potentiel économique, en particulier les femmes et les jeunes.
Responsable(s) politique(s)	Ministère de *l'Administration territoriale* et *de la Décentralisation* (MATD)
Approche méthodologique (y compris les instruments)	2 experts internationaux long terme, 1 expert régional et 9 experts nationaux, des experts court-terme, financements à hauteur de 300 000 euros et biens et matériels à hauteur de 407 000 euros sont utilisés.
Principaux résultats	1) les capacités institutionnelles des régions et communes d'intervention pour un développement socio-économique local inclusif sont renforcées. 2) le dialogue public-privé pour une planification commune et inclusive des mesures de développement s'est approfondi. 3) les capacités des acteurs du secteur privé pour les activités entrepreneuriales se sont améliorées.
Coopérations (PTF)	Aucune
Valeur du contrat	Jusqu'à 5 900 000 EUR
Durée	De janvier 2026 à décembre 2027 (2 ans)

2 Classification du module

2.1 Classification du module dans le programme de coopération au développement

Le module de la Coopération Technique (CT) fait partie du programme de coopération au développement « Développement régional et cohésion sociale au Mali », qui est en vigueur depuis le 10 octobre 2025 et s'étend sur une période de six ans (jusqu'en 2031). Le programme vise à renforcer la gouvernance inclusive au Mali en tant que facteur central du développement régional et de la cohésion sociale, en mettant l'accent sur l'amélioration des services publics et des infrastructures.

L'objectif du programme de coopération au développement est le suivant : « La population des régions et communes sélectionnées du Mali bénéficie de structures publiques performantes, d'un développement socio-économique amélioré, d'un processus décisionnel inclusif et de la mise à disposition de services et d'infrastructures adaptés aux besoins, contribuant ainsi à renforcer la résilience ».

Actuellement, deux modules de coopération technique et sept modules de coopération financière font partie du programme de coopération au développement.

Dans le cadre du programme de coopération au développement, le présent module d'assistance technique joue un rôle central dans le renforcement du niveau régional. Il améliore les conditions-cadres institutionnelles pour le développement du secteur privé et la participation socio-économique dans les zones rurales, ce qui relève de la compétence légale des régions au Mali (voir chapitre 3 ainsi que la matrice des résultats).

Il existe des synergies et des complémentarités entre le présent module de coopération technique et d'autres modules de coopération technique ou financière du programme de coopération au développement. Le module de coopération technique « Renforcement de la participation socio-économique des personnes déplacées internes, des réfugiés et des communautés hôtes vulnérables au Mali » (PN 2020.4081.4) vise également à améliorer la participation socio-économique, mais en accordant une attention particulière à la situation des personnes déplacées internes, des réfugiés et des communautés hôtes vulnérables dans certaines communes d'accueil des régions de Gao, Mopti, Kayes, Ségou (selon l'ancienne réorganisation territoriale) et de la région métropolitaine de Bamako.

Plusieurs modules de Coopération financière (FZ) (notamment « Développement communal et décentralisation phases IV - VI » (PN 2013.6643.4, PN 2013.6694.7 et PN 2017.6816.7), « Programme de pistes Gao phase II » (PN 2021.6915.9) et « Développement communal et décentralisation dans les villes moyennes » (PN 2019.6736.3)) encouragent les infrastructures au niveau local et régional, par exemple les marchés, les gares routières, les routes et les pistes. Le présent module de coopération technique est conçu comme complément de ces approches. D'une part, il améliore les bases de planification et de décision pour les infrastructures liées à l'économie et, d'autre part, il accompagne les communes sur la manière d'améliorer l'utilisation et la valorisation des infrastructures qui ont été ou seront en partie réalisées par la coopération financière. Les synergies résident dans l'amélioration qualitative des services et des infrastructures, dans le renforcement des recettes propres et dans l'amélioration des conditions cadres pour le développement économique et la participation socio-économique dans la région.

Le module, qui est mis en œuvre dans un contexte très volatile au plan national et international renforce les collectivités territoriales et d'autres acteurs concernés afin qu'ils puissent continuer à assurer les fonctions essentielles au maintien de la vie sociale dans des conditions très difficiles. Le renforcement du développement économique est un élément important pour accroître la résilience, et une décentralisation cohérente peut contrebalancer la fragilisation croissante des structures et des institutions.

La Stratégie *Nationale pour l'Emergence et le Développement Durable* (SNEDD) sert de plan national de mise en œuvre de l'Agenda 2030, mais les références aux ODD sont plutôt générales.

2.2 Autres mesures de développement dans le domaine d'intervention concret du module

Plusieurs mesures de la coopération allemande au développement relevant de l'Aide Publique au Développement (APD) en dehors du programme de coopération au développement (voir chapitre 2.1) ainsi que des initiatives d'autres partenaires techniques et financiers (PTF) méritent d'être mentionnées dans le domaine d'intervention du présent module de coopération technique *(les détails se trouvent dans le tableau en bas)*.

Le *Groupe Exécutif de Coordination* (GEC) est une structure officielle chargée de coordonner les interventions de la coopération au développement et d'assurer des échanges réguliers entre les différents acteurs concernés ainsi qu'avec le gouvernement. Dans les faits, cependant, ces échanges n'ont pas lieu ou seulement au niveau des groupes de travail et de dialogue organisés par domaine (appelés *groupes de travail* (GT) ou *groupes de dialogue* (GD)), qui constituent la base du GEC. Une coordination supplémentaire entre les bailleurs de fonds a lieu dans le cadre de *Team Europe* entre l'UE et les approches bilatérales de coopération au développement des États membres, ainsi qu'au niveau régional dans le cadre de l'initiative de l'Alliance pour le Sahel (notamment pour la mise en œuvre de *l'approche territoriale intégrée*).

PTF	Projets	Synergies attendues au niveau des effets
BMZ	« Programme de gestion des eaux usées et des déchets « Mali propre » » (PN 2021.2087.1)	Renforcement des approches intercommunales, maîtrise d'ouvrage locale et promotion des infrastructures, insertion professionnelle des jeunes et promotion de l'entrepreneuriat (niveau des résultats)
BMZ	Projet Régional « *Renforcement des capacités* pour la décentralisation en Afrique de l'Ouest » (PN 2022.2209.9)	Développement des capacités des acteurs de la décentralisation (niveau des résultats) avec pour objectif global l'amélioration des services de base sur le terrain (niveau des impacts)
BMZ-UE	*« Renforcement de la résilience dans les zones frontalières »* (ReZo) au Sénégal, au Mali et en Guinée (PN 2023.2245.1) et « *Régions transfrontalières pacifiques et résilientes dans les pays sahélo-côtiers Burkina Faso, Côte*	Renforcement de la participation socio-économique au niveau infranational (niveau des résultats) et amélioration de la prestation de services ainsi que de la cohésion sociale et de la résilience de la population (niveau des impacts).

	d'Ivoire, Ghana et Mali – Coopération transfrontalière » (SKBoWa - Sikasso - Korhogo - Bobo Dioulasso - Wa) (PN 2020.2012.1)	
Japon, Pays-Bas, Belgique	Différentes approches pour promouvoir la gouvernance locale	Développement des capacités (niveau des résultats), amélioration de la prestation de services locaux sur le terrain (niveau de l'impact)
Suisse	*Programmes d'appui à la gouvernance inclusive* (PAGI)	Transformation des conflits locaux (niveau des impacts), amélioration des ressources financières des communes (niveau des résultats) pour une fourniture adéquate de services et d'infrastructures (niveau des impacts)
UE (en partie cofinancé), Banque mondiale, PNUD	Différentes approches à l'interface entre la gouvernance locale, la formation professionnelle, le développement du secteur privé et la résilience économique	Promotion du secteur privé et des mécanismes de concertation et de coordination (niveau des résultats), amélioration de la fourniture de services, y compris l'utilisation adéquate et la valorisation des infrastructures (niveau de l'impact) et mise en place de conditions cadres favorables au développement économique et à la participation socio-économique (niveau de l'impact)

3 Analyse des problèmes et des potentiels (en rapport avec le module)

Situation initiale dans la zone d'intervention : les défis politiques et socio-économiques au Mali sont énormes. Malgré des efforts fournis par le gouvernement de transition, la situation sécuritaire reste préoccupante.

Des groupes armés extrémistes sont présents dans tout le pays et étendent de plus en plus leurs activités aux centres urbains ainsi qu'aux principaux axes routiers et les pays voisins. Cela entraîne des restrictions dans le commerce et la mobilité, et donc une pénurie et un renchérissement des biens essentiels tels que le carburant, qui sont fondamentaux pour le maintien des activités socio-économiques de base, le fonctionnement des services essentiels et la vie sociale. Les attaques ciblées contre les infrastructures économiques par des groupes armés extrémistes s'inscrivent dans une stratégie visant à déstabiliser les fondements économiques du Mali et à discréditer les structures étatiques et publiques.

La situation sécuritaire tendue exige beaucoup de ressources publiques et limite la marge de manœuvre du gouvernement pour la réalisation des ambitions de développement et des reformes annoncés. Dans cette situation, il est difficile de fournir des services de bases dans tout le territoire. La non-tenue des élections communales peut fragiliser la légitimité et la fonctionnalité des organes représentative aux niveau locales et régionales.

Divers indicateurs socio-économiques illustrent la situation difficile : selon *l'indice de développement humain*, le Mali fait partie des pays les plus pauvres du monde (188^{e} rang sur 193 en 2023). Selon la Banque mondiale, le taux de pauvreté est passé de 42,5 % à 44,4 % entre 2019 et 2021, et s'élève actuellement à 43,3 %. Il varie parfois considérablement d'une région à une autre, atteignant par exemple 46,2 % à Koulikoro, 53,2 % à Ségou et 40,1 % à Gao (INSTAT ; chiffres de 2023).

Le taux de chômage officiel est de 9,8 % (*World Development Indicators*, 2019), mais la majorité des personnes actives sont considérées comme sous-employées ou travaillent dans le secteur informel. Selon l'OIT (2024), la part des travailleurs informels s'élève à 94,2 %.

La structure économique du Mali est principalement caractérisée par des activités de subsistance et des micro-entreprises informelles. Les femmes, les jeunes et d'autres groupes de population défavorisés sont touchés de manière disproportionnée par la pauvreté et l'exclusion de la participation politique (voir chapitre 4.1).

La décentralisation et le renforcement des collectivités territoriales sont considérés par le gouvernement malien comme des leviers permettant d'assurer une présence et des services fonctionnels de l'État sur l'ensemble du territoire et constituent ainsi un élément essentiel pour l'amélioration de la situation sécuritaire et pour des relations constructives entre la population et les structures publiques.

La Stratégie Nationale pour l'Emergence et le Développement Durable (SNEDD) fait référence, dans son axe 2, à la nécessité d'un développement territorial équilibré et souligne l'importance des collectivités territoriales pour la mise en place d'un État résilient.

Concrètement, les régions disposent de compétences légales dans les domaines de la promotion de l'économie et de l'emploi, y compris la formation professionnelle et l'insertion, tandis que les communes disposent de compétences essentielles dans la fourniture de services sociaux de base ainsi que dans l'exploitation et l'entretien des infrastructures locales (telles que les marchés, les écoles, les centres de santé, etc.).

Dans certaines collectivités territoriales, les organes régionaux et communaux élus pour la dernière fois en 2009 pour certaines ou 2016 pour d'autres (conseils communaux et régionaux, maires et présidents de conseils régionaux) ont été remplacés par le gouvernement de transition par *des délégations* spéciales nommées, qui continuent d'exercer les fonctions officielles dans les collectivités territoriales.

Dans la plupart des cas, la mise en place des délégations spéciales a été motivée par une mauvaise gestion avérée des organes élus ou un dysfonctionnement desdits organes. Toutefois les modalités de mise en place et fonctionnement des délégations spéciales sont définies par la Loi portant Code des Collectivités territoriales.

Dans le cadre d'une réforme administrative, le nombre de régions est passé de 10 à 19, mais à ce jour, les nouvelles régions ne sont pas encore pleinement opérationnelles. Dans ces régions, les Chefs des circonscriptions administratives (Gouverneurs, Préfets et Sous-préfets) ont été nommés et les services techniques déconcentrés sont fonctionnels. Les Collectivités Régions et les Communes de ces nouvelles régions sont créées. Cependant, les organes élus ne sont pas mis en place.

La réorganisation territoriale est le résultat d'un inventaire national et d'une réévaluation politique de la décentralisation face à la détérioration de la situation sécuritaire (voir *Rapport Général des États Généraux de la Décentralisation, 2013*). Elle attribue aux collectivités territoriales, aux côtés des acteurs étatiques chargés de la sécurité tels que la police ou l'armée, un rôle central dans l'établissement et la garantie de la sécurité publique sur le territoire. L'un des objectifs importants de la réforme est de rendre les services sociaux plus accessibles aux citoyens grâce à l'augmentation du nombre de régions et à leur nouveau découpage.

Les bases stratégiques et réglementaires importantes pour le processus de décentralisation au Mali et la définition des mandats des collectivités territoriales sont en place ; elles ont été mises en place en partie avec l'aide de la coopération allemande au développement.

La stratégie nationale de décentralisation (*Document cadre de Politique nationale de Décentralisation*, DCPND) de 2017 continue de guider l'action.

Afin de renforcer la gouvernance sur l'ensemble du territoire, elle mise sur le développement des capacités et le soutien institutionnel des collectivités territoriales, ainsi que sur l'amélioration des ressources et la prise de décision au niveau local. Un plan d'action, des dispositions légales et des réglementations financières pour la mise en œuvre de la décentralisation (notamment en matière de transferts fiscaux) sont en place.

Le ministère de *l'Administration territoriale* et *de la Décentralisation* (MATD) est chargé de piloter et de coordonner le processus de décentralisation et d'assurer la *tutelle* des collectivités territoriales.

D'autres structures et institutions, telles que la *Direction Générale des Collectivités Territoriales* (DGCT), *l'Agence Nationale d'Investissement des Collectivités Territoriales (*ANICT*)*, le *Centre de Formation des Collectivités Territoriales* (CFCT) ou les Agences de *développement régional* (ADR)*,* accompagnent et soutiennent les collectivités territoriales (voir également le chapitre 4.1).

Les collectivités territoriales maliennes, en particulier les communes, constituent le niveau administratif le plus proche de la population. Elles font généralement preuve d'une forte identification aux besoins et aux problèmes locaux et reflètent ainsi la répartition hétérogène du pouvoir politique entre les différents groupes de population du Mali. Elles jouent donc un rôle important dans la recherche d'un consensus et la cohésion sociale.

Les organisations de la société civile sont actives dans tout le pays, en particulier au niveau infranational, et participent aux processus de planification, d'aménagement, de contrôle citoyen (par exemple, planification communale, formats de dialogue public-privé, restitution publique). La plupart des régions disposent de plans de *développement économiques* régionaux (*profils économiques des régions*) qui identifient les potentiels, les perspectives de développement et les besoins d'investissement dans des secteurs économiques spécifiques (par exemple, l'agriculture et l'élevage à Ségou, la production alimentaire à Koulikoro ; voir le chapitre 4.1 pour une justification détaillée du choix des régions d'intervention).

Les technologies récentes, telles que la généralisation des téléphones portables associés à des systèmes de paiement numériques, offrent notamment aux régions périphériques la possibilité de mettre en place de nouveaux modèles commerciaux artisanaux et d'améliorer la production et la commercialisation des produits. À l'heure actuelle, le potentiel de ces innovations technologiques est encore loin d'être exploité.

Détermination de l'objectif du module : l'amélioration des conditions cadres pour le développement économique et la participation socio-économique équitable dans l'ensemble du territoire est une priorité du processus de décentralisation au Mali et un facteur essentiel pour la résilience et la stabilité économiques.

Les collectivités territoriales, en particulier les régions, ont un rôle central et légalement reconnu à jouer à cet égard. Cependant, elles ne sont que partiellement en mesure de remplir ce rôle et de créer des conditions-cadres fiables pour le développement local avec la participation du secteur privé **(problème central)**.

Le module de coopération technique vise à renforcer les institutions et à développer les capacités des administrations régionales et communales, ainsi qu'à promouvoir les activités entrepreneuriales dans certains secteurs, afin de permettre aux acteurs publics et privés de créer ensemble des perspectives socio-économiques pour la population locale dans les zones rurales.

L'objectif du module est le suivant : ***les acteurs publics et privés des régions et communes sélectionnées sont en mesure de donner ensemble des impulsions au développement socio-économique qui répondent aux besoins de la population***

Causes et évaluation de la capacité de changement : les capacités institutionnelles, les ressources et l'expertise des communes en matière d'aménagement du développement socio-économique sont limitées. La promotion de bases de planification et de concepts d'utilisation pour des infrastructures économiques ainsi que le développement d'approches numériques permettent de modifier ces causes au niveau communal.

Les partenariats entre les acteurs publics régionaux et le secteur privé sont peu institutionnalisés au Mali et les régions manquent également de capacités, de ressources et d'expertise pour les mettre en place ou les développer. Grâce à des mesures de renforcement des capacités et à des conseils techniques et procéduraux sur l'organisation et la modération des dialogues public-privé, ces causes peuvent être modifiées dans les régions d'intervention (voir chapitre 4.1).

Les acteurs du secteur privé, en particulier, les micros et petites entreprises, ont souvent des capacités faibles et leur degré d'organisation et leur productivité sont souvent faibles.

Les femmes, les jeunes et d'autres groupes de population défavorisés sont généralement désavantagés sur le plan socio-économique et, en raison des modèles de rôles et des valeurs existants, ils sont défavorisés dans le développement de leur potentiel économique. Ces causes peuvent être partiellement influencées par des mesures de renforcement des capacités et par un soutien et un financement ciblé des activités entrepreneuriales de ce groupe cible.

Dans l'ensemble, la situation sécuritaire limite la marge de manœuvre des partenaires publics et privés chargés de la mise en œuvre, ce qui représente un risque et a un impact négatif sur la réalisation des activités (voir chapitres 6.1 et 6.2). Cela peut compliquer les réformes structurelles et la réalisation des objectifs sectoriels.

Le module CT s'appuie sur **les résultats obtenus jusqu'à présent lors** de plusieurs phases précédentes. Ainsi, l'accès aux services administratifs a pu être amélioré pour 1,5 million de personnes dans 40 communes partenaires au cours des dernières années.

Concrètement, près de 42 000 actes d'état civil ont été délivrés à des personnes déplacées à l'intérieur du pays dans les communes de Gao et Gounzoureye, et environ 14 000 personnes dans tout le pays ont bénéficié de travaux de rénovation et de modernisation dans les domaines de l'eau, de l'éducation et de la santé. Environ 3 500 personnes supplémentaires ont été associées aux processus décisionnels locaux et 455 acteurs de la société civile et citoyens ont participé à des séances d'information et de sensibilisation dans le domaine de la reddition de comptes communale.

Au total, 40 communes partenaires utilisent des approches numériques dans l'administration communale, en particulier dans la gestion financière communale, ce qui a permis de réduire les risques fiduciaires après les contrôles internes effectués. Dans le cadre de 40 projets locaux visant à renforcer la cohésion sociale dans certaines communes, des femmes et des jeunes ont pu être associés au développement local, et 534 acteurs économiques des régions de Gao, Koulikoro et Ségou ont vu leurs revenus augmenter grâce à une meilleure coopération entre les secteurs public et privé.

4 Objectifs, hypothèses d'impact, indicateurs et partenaires du module

4.1 Objectifs, groupe cible, hypothèses d'impact et indicateurs

Objectif du module : les acteurs publics et privés des régions et communes sélectionnées sont en mesure de donner ensemble des impulsions au développement socio-économique qui répondent aux besoins de la population.

Indicateurs :

1. Montant des recettes propres annuelles de certaines communes résultant de la valorisation de nouvelles infrastructures locales liées à l'économie (financé par la coopération financière allemande (KfW)

Valeur de référence : 0 FCFA à San ; 0 FCFA à Barouéli ; 0 FCFA à Bla (les infrastructures sont encore en construction ou n'ont pas encore été transférées aux communes) (2025)

Valeur cible : 600 000 FCFA à San ; 300 000 FCFA à Barouéli ; 650 000 FCFA à Bla (12/2027)

2. Nombre d'approches évolutives et reproductibles issues du dialogue public-privé visant à améliorer le développement socio-économique

Valeur de base : 03 approches (2025)

Valeur cible : 06 approches (2027)

3. Nombre de micro et petites entreprises dont le volume d'affaires a augmenté après avoir bénéficié d'un soutien dans le cadre de microprojets financés par des fonds

Valeur de référence : 0 micro et petite entreprise (aucun financement basé sur des fonds n'a encore été accordé spécifiquement au secteur privé) (2025)

Valeur cible : 12 micros et petites entreprises, dont 4 dirigées par des femmes et 4 par des jeunes (2027)

Les valeurs de base et les valeurs cibles des indicateurs 1 et 3 sont provisoires. Elles seront examinées au cours de la première année de mise en œuvre et, le cas échéant, ajustées dans le cadre du premier rapport.

Le module CT cible l'ensemble de la population des régions d'intervention de Koulikoro (environ 2,2 millions d'habitants), Ségou (environ 2,4 millions d'habitants), San (0,8 million d'habitants) et Gao (environ 0,7 million d'habitants). Il touche ainsi au total jusqu'à 6,1 millions de personnes.

Certaines communes d'autres régions où la coopération financière a mis en place des infrastructures (par exemple à Kayes) ou afin de reproduire à plus grande échelle les approches éprouvées du module CT (par exemple à Sikasso) s'y ajoutent de manière ponctuelle.

Dans les régions d'intervention, la population bénéficie d'une part de structures publiques efficaces qui permettent d'améliorer les conditions cadres pour l'activité économique et la participation socio-économique, fonction essentielle de l'action de l'État, et d'autre part d'un secteur privé renforcé qui offre des possibilités d'emploi et de revenus. Ce groupe cible indirect est atteint par l'intermédiaire de médiateurs, c'est-à-dire des cadres et des spécialistes de l'administrations régionales et communales, des services déconcentrés ainsi que des ministères et d'autres institutions nationales (groupe cible direct). À cela s'ajoutent des acteurs du secteur privé tels que des entrepreneurs, des associations, des chambres professionnelles et des organisations de la société civile (voir également le chapitre 4.2).

Les femmes et les jeunes sont particulièrement touchés par la discrimination et l'exclusion. Le taux d'activité des jeunes n'est que de 51,4 % (OIT 2023) et 99,5 % (OIT 2024) des jeunes actifs occupent un emploi informel. 28,3 % des jeunes ne sont ni scolarisés, ni employés dans le secteur formel, ni en formation (OIT 2022).

Les femmes sont également défavorisées : le taux d'activité des femmes est de 52 %, contre 77 % pour les hommes (*Indicateurs du développement mondial*, 2018). Seules 22 % des femmes et 40 % des hommes sont alphabétisés, et parmi les jeunes (15 à 24 ans), 46 % (55 % des jeunes hommes et 38 % des jeunes femmes) savent lire ou écrire (Banque mondiale 2020). Dans *l'indice d'égalité de genre* du PNUD, le Mali occupe en 2021 l'une des dernières places (155^{e} sur 170 pays).

Les régions d'intervention de Koulikoro, Ségou, San et Gao présentent en partie des défis structurels similaires, tels que la pauvreté, le déficit des services de base, une situation sécuritaire tendue et des défis démographiques et sociaux. Toutefois, en raison de leur situation géographique différente dans le sud (Koulikoro), le centre (Ségou, San) et le nord (Gao), elles ont également des potentiels et des importances différents pour le développement territorial et la stabilité du Mali : Koulikoro est la région la plus prospère économiquement et encore relativement stable, notamment en raison de sa proximité avec Bamako, avec des secteurs économiques tels que la production alimentaire et l'industrie. Gao est peu peuplée et structurellement faible, avec un agro-pastoralisme de subsistance comme principale forme d'économie. La distance qui la sépare de la capitale est importante, c'est pourquoi les structures décentralisées et le renforcement des collectivités territoriales à Gao revêtent une importance particulière pour l'unité nationale et l'intégrité territoriale du Mali.

Les régions de Ségou et de San sont les plus avancées sur le plan structurel en termes de chaînes de valeur agricoles (riz, coton, élevage). Ségou, en particulier, constitue à la fois un corridor de transit pour le commerce (notamment un accès direct au transport intérieur via le Niger) et un pont important entre le nord et le sud du pays.

En choisissant ces régions d'intervention, le module s'inscrit non seulement dans la continuité des effets et des activités du module précédent, mais préserve également un équilibre sociopolitique régional relatif entre les régions et reflète la diversité sociale du Mali et ses rapports de force équilibrés, tout en tirant parti de la diversification économique des régions.

Hypothèses d'impact : compte tenu de la crise multidimensionnelle, les hypothèses d'impact doivent être régulièrement réexaminées au cours du projet et, le cas échéant, adaptées.

Dans un continuum entre le renforcement de la résilience individuelle et institutionnelle d'une part, et une approche axée sur la prospérité et la viabilité (personnes et institutions) d'autre part, le module conserve une grande pertinence et une forte capacitée d'action opérationnelle.

Output 1 vise à améliorer les capacités institutionnelles de certaines communes pour favoriser un développement socio-économique local inclusif. L'hypothèse d'impact est que la mise en œuvre des capacités et compétences améliorées permettra, d'une part, une meilleure utilisation et valorisation des infrastructures économiques et, d'autre part, la digitalisation des processus administratifs dans le domaine de la gestion financière communale, toute chose qui permettra d'améliorer continuellement l'allocation et l'utilisation des ressources stratégiquement planifiées, comme facteur déterminant pour la mise en place de conditions-cadres locales favorables au développement socio-économique par les communes (voir objectif du module).

Output 2 vise à approfondir le dialogue public-privé en vue d'une planification conjointe et inclusive des mesures de développement. L'hypothèse d'impact est que l'institutionnalisation du dialogue conduira à une meilleure coopération public-privé entre les collectivités territoriales, les structures déconcentrées, le secteur privé et la société civile, et que ceux-ci, en tant que défenseurs des besoins de la population, permettent la création d'approches de développement communes et de bases de planification partagées (par exemple pour les infrastructures économiques utilisées à l'échelle suprarégionale), qui constituent une base importante pour le développement socio-économique dans la région (voir objectif du module).

Les régions sont les acteurs centraux de la conception et de la coordination des mesures de développement dans les zones rurales (voir chapitre 3) et garantissent, grâce à l'implication des acteurs de la société civile, la prise en compte des besoins de la population ou de groupes spécifiques tels que les femmes et les jeunes (voir ci-dessus). Cela repose sur l'hypothèse que le gouvernement de transition restera attaché à la régionalisation en tant qu'élément central du processus de décentralisation et veillera à ce que, dans le cadre budgétaire limité, les fonds publics prévus par la loi soient transférés aux collectivités territoriales et que les acteurs non étatiques puissent continuer à participer aux processus de consultation et de décision au niveau infranational.

Output 3 vise à améliorer les compétences des micros et petites entreprises dirigées par des femmes et des jeunes, ainsi que d'autres acteurs du secteur privé, afin d'améliorer les activités entrepreneuriales dans certains domaines.

L'hypothèse d'impact est que le secteur privé, et en particulier les entreprises dirigées par des femmes et des jeunes, disposent des compétences essentielles pour stimuler un développement socio-économique inclusif à l'échelle locale, adapté aux besoins de l'ensemble de la population (voir objectif du module). La participation économique des femmes, des jeunes et d'autres groupes de population défavorisés est un aspect essentiel pour des chaînes de valeur locale durables, les investissements et la génération de revenus ou la création d'em-

plois (voir le document stratégique du BMZ « Développement économique durable, formation et emploi », 2023).

Les petites et micro-entreprises qu'ils dirigent dépendent de conditions-cadres favorables mises en place par les institutions publiques, en particulier les régions et les communes (voir résultats 1 et 2), afin de pouvoir développer leur potentiel entrepreneurial. Cela suppose que les régions et les communes considèrent cela comme une priorité et investissent leurs propres ressources à cette fin, et que les acteurs du secteur privé soient prêts à s'engager avec les collectivités territoriales et d'autres acteurs dans des processus et des formats communs visant à améliorer le développement socio-économique.

Les directives stratégiques du BMZ ont été prises en compte.

4.2 Organisme d'encrage et structure partenaire

Le partenaire institutionnel est le ministère malien *de l'Administration territoriale* et *de la Décentralisation* (MATD).

Le partenaire politique, le ministère de *l'Administration* territoriale et *de la Décentralisation* (MATD), obtient, avec l'attribution du mandat, le droit d'exiger directement de la GIZ les prestations qui lui sont dues. La GIZ et le responsable politique régleront les détails dans un contrat d'exécution. Le BMZ peut exercer ses droits découlant du contrat, en particulier ceux prévus dans le contrat général, sans l'accord du responsable politique.

Au sein du MATD, la *Direction générale des collectivités territoriales* (DGCT) est chargée d'élaborer et d'adapter la politique nationale de décentralisation et de piloter sa mise en œuvre. Elle dispose de compétences administratives et techniques élevées et possède une bonne connaissance des administrations des collectivités territoriales. Elle joue un rôle central dans la coordination des mesures avec ses partenaires et contribue de manière importante à l'introduction de solutions numériques dans les administrations communales (voir Output 1).

Dans l'approche actuelle de la coopération allemande, l'appui à la DGCT est focalisé aux thématiques techniques.

Au niveau infranational, les partenaires chargés de la mise en œuvre sont ceux des régions et des communes, en particulier leurs administrations ainsi que les conseils communaux et régionaux (les maires et les présidents des conseils régionaux. Là où les structures locales élues ont été révoquées, le module CT travaille en collaboration avec les délégations spéciales.

Les communes et les régions présentent d'importants déficits de capacités et disposent de faibles ressources (financières, humaines, matérielles), de sorte qu'elles ne peuvent remplir que de manière limitée les rôles qui leur sont attribués. Dans le même temps, leurs tâches se multiplient, par exemple en raison de l'afflux de personnes qui ont dû quitter leur village d'origine en raison de la fragilité de la situation.

Les acteurs du secteur privé disposent certes souvent d'un certain potentiel, mais leurs capacités sont également limitées et leur organisation est faible. Les échanges et le dialogue entre les acteurs publics et privés sont peu institutionnalisés.

Outre le renforcement des capacités, tous les partenaires de mise en œuvre ont besoin d'un développement organisationnel interne, d'un réseau, d'un financement, y compris de biens matériels, et de conseils stratégiques spécialisés et en matière de processus.

Les institutions de la structure partenaire en aval sont les associations des collectivités territoriales (également appelées *« associations des pouvoirs locaux »*, telles que *l'Association des Régions du Mali*, ARM, ou *l'Association des Municipalités du Mali*, AMM), les chambres consulaires et associations privées (par exemple, celles de secteurs spécifiques tels que l'agriculture ou l'artisanat) et les organisations de la société civile. Elles jouent un rôle essentiel dans la défense des intérêts, la sensibilisation et la mobilisation de la population, y compris la prise en compte des besoins de groupes spécifiques (voir chapitre 4.1), ainsi que dans la mise à l'échelle ou la reproduction d'approches, mais elles souffrent également d'énormes contraintes en termes de capacités et de ressources, ainsi que d'un faible degré d'organisation. Elles ont donc besoin de développer leurs compétences, de bénéficier de conseils en matière d'organisation, de créer des réseaux et d'obtenir des financements.

Au niveau national, il convient de mentionner l'ANICT, qui soutient les collectivités *territoriales* dans leurs mesures d'infrastructure par le biais du Fonds *national d'appui aux collectivités territoriales (FNACT)*. Elle est bien positionnée sur le plan technique et financier, mais a besoin de conseils et d'accompagnement pour améliorer ses bases de planification en ce qui concerne la hiérarchisation des infrastructures à financer dans les collectivités territoriales. L'ANICT est en cours de restructuration, qui prévoit l'intégration des missions de conseil des anciennes agences de développement régional sous son égide. À l'avenir, l'ANICT assurera les deux missions : le financement et le conseil technique et l'accompagnement des collectivités territoriales.

Le Centre de formation des collectivités territoriales (CFCT) est le partenaire pour la formation initiale et continue des élus et agents des collectivités territoriales. Il adapte actuellement son offre aux besoins actuels des collectivités territoriales (notamment la digitalisation) et souhaite se régionaliser davantage et se positionner dans l'espace numérique.

5 Conception du module

5.1 Approche méthodologique et durée

Durée : de janvier 2026 à décembre 2027 (2 ans).

Le module CT vise à donner aux acteurs publics et privés les moyens d'améliorer le développement socio-économique dans la région.

Il s'agit donc d'un projet Nexus à l'interface entre la gouvernance locale et régionale et le renforcement de la résilience et du développement socio-économique dans certaines zones d'intervention.

La promotion explicite du secteur privé dans le présent module de coopération technique est une extension conceptuelle des modules précédents (voir également les effets obtenus jusqu'à présent au chapitre 3).

Sur le plan conceptuel, le module de coopération technique continue de mettre l'accent sur le niveau infranational, mais inclut également les acteurs nationaux dans les domaines politiques pertinents tels que la promotion des infrastructures et la digitalisation (gouvernance à plusieurs niveaux ; voir également le chapitre 6.1

Au niveau national, le focus est mis sur les partenaires techniques (tels que la DGCT, l'ANICT, la DGTCP, …) ou au niveau opérationnel dans les ministères (directions et directions générales). Des mécanismes de coordination et de concertation sont envisagés au niveau politique (voir également le chapitre 6.2).

Dans le cadre des procédures en vigueur, le module CT est conçu de manière ouverte et flexible afin de pouvoir adapter la mise en œuvre en fonction de l'évolution du contexte.

Dans le scénario positif, cela inclut également l'exploitation d'éventuelles opportunités pour accompagner les processus de transformation. Concrètement, cela se traduit dans l'Output 1 par des conseils aux communes sur l'utilisation et la valorisation des infrastructures communales, qui peuvent concerner aussi bien des biens immobiliers existants que des biens immobiliers à construire (notamment par la contribution financière voir ci-dessous). Le choix des régions d'intervention pour le dialogue public-privé dans l'Output 2 se fait sur la base des relations de travail et de coopération existantes issues des modules précédents, du potentiel économique des régions et de leur accessibilité. Elles peuvent être adaptées, si nécessaire, au cours de la mise en œuvre (voir chapitre 6.2).

L'élément central du résultat 3 est un fonds qui doit permettre de promouvoir de manière flexible et en fonction de la demande l'entrepreneuriat dans des secteurs sélectionnés, en complémentarité avec les mesures de formation professionnelle continue et d'insertion des régions. Il est prévu de mettre en place un cadre technique et de suivi composé de partenaires et de projets, qui définira les critères pour les demandes et prendra les décisions concernant le financement de microprojets basés sur des fonds et menés par des entrepreneurs et des producteurs locaux (voir ci-dessous).

Le conseil en matière d'infrastructures aux communes (Output 1) ainsi que l'amélioration des bases de planification entre les régions et le secteur privé pour le développement socio-économique (Output 2) s'inspirent des approches de la KfW pour la promotion des infrastructures locales et régionales (par exemple, marchés, stations de bus, routes et pistes), de sorte qu'il existe une étroite interaction entre le module de coopération technique et les approches de coopération financière (voir également chapitre 2.1).

L'approche de développement *des capacités* du module CT prévoit un développement des capacités à tous les trois niveaux. Au niveau individuel, les acteurs du secteur privé (par exemple, les micros et petits entrepreneurs, les petits agriculteurs, les artisans, les commerçants, les producteurs alimentaires, etc.) bénéficient d'un soutien financier et matériel.

En complément, ils bénéficient de mesures de formation professionnelle continue et d'insertion mises en place par les régions. Ces mesures s'adressent explicitement aux groupes de population défavorisés, dans la mesure où ceux-ci disposent d'un certain poten-

tiel économique ou entrepreneurial (par exemple, les coopératives de femmes, les jeunes entrepreneurs ou les personnes travaillant dans l'agriculture).

En outre, les cadres et les responsables administratifs bénéficient d'une formation initiale et continue, par exemple sur les approches numériques de la gestion financière.

Au niveau institutionnel/organisationnel, le module CT renforce les capacités de pilotage et de coordination ainsi que l'efficacité des administrations locales grâce à des conseils techniques et des conseils en matière de processus, afin de pouvoir concevoir des processus de développement locaux inclusifs, pérenniser les formats de dialogue et fournir les ressources nécessaires à cet effet.

Les femmes et leurs organisations constituent un groupe cible central du module CT et sont activement impliquées dans les phases de conception et de décision. Les mesures de renforcement des capacités (par exemple pour les experts communaux) comprennent des contenus sensibles au genre et, dans le cadre du renforcement des capacités institutionnelles des communes pour un développement socio-économique inclusif, la perspective de genre est intégrée en particulier dans les concepts d'utilisation des infrastructures communales (par exemple en tenant compte des différents modes d'utilisation des femmes et des hommes dans les décisions de planification ou en intégrant des données spécifiques au genre dans les analyses des besoins).

Les formations sur la digitalisation des processus administratifs ne transmettent pas seulement des compétences techniques, mais sensibilisent également à l'importance de l'égalité des sexes. La participation des femmes à toutes les mesures mises en œuvre et financées par le module CT est activement encouragée.

Dans le cadre du conseil stratégique et technique pour les campagnes, les relations publiques et la mise en place de réseaux en lien avec les dialogues public-privé, les réseaux et organisations de femmes existants sont spécifiquement impliqués et de nouvelles coopérations sont initiées afin d'accroître la visibilité et l'influence des femmes. Les dialogues sont conçus de manière à ce que les femmes puissent y participer sur le même pied d'égalité. Dans le cadre du renforcement des compétences des acteurs du secteur privé, une attention particulière est accordée aux micros et petites entreprises dirigées par des femmes et des jeunes afin d'accroître leur potentiel économique (voir ci-dessous).

La digitalisation est un objectif secondaire important et un thème transversal du module CT. Elle comprend également le renforcement des capacités d'action des partenaires dans un contexte de plus en plus fragile, actuellement marqué par une disponibilité très limitée en matière de mobilité et d'électricité, grâce au développement des compétences numériques et, le cas échéant, à l'acquisition de matériel.

Dans les administrations communales, la gestion financière doit être progressivement digitalisée afin de rendre les processus administratifs plus efficaces et plus transparents (Output 1), ce qui permettra une meilleure utilisation des ressources administratives pour la conception du développement socio-économique local.

En ce qui concerne la promotion de l'entrepreneuriat dans le cadre de l'output 3, il existe un potentiel dans le soutien aux petites start-ups, dans l'amélioration des méthodes de production et de commercialisation grâce à des approches numériques (par exemple, *le marketing*

numérique) et dans les systèmes de paiement numériques (*paiement électronique*, par exemple *Orange Money*).

Si les lignes directrices relatives au financement des microprojets dans le cadre du fonds doivent encore être définies (voir ci-dessus), la digitalisation devrait toutefois constituer un critère à cet égard. Les services administratifs numériques constituant une infrastructure critique et les systèmes informatiques étant des cibles potentielles en raison de la fragilité de la situation sécuritaire et de la présence de groupes extrémistes violents, les questions de cybersécurité (par exemple, la protection des données, contrôles d'accès, hébergement sécurisé, etc.) jouent un rôle central.

Dans ce domaine, le module de coopération technique ne se limite pas aux exigences réglementaires locales, mais s'aligne également sur les normes internationales (voir également le chapitre 6.2).

De par sa conception globale, le module CT encourage la décentralisation et la régionalisation afin de contrebalancer la fragilisation et la déstabilisation croissantes au Mali en soutenant les structures qui subsistent. Il est prouvé que les groupes violents s'installent en particulier dans les régions où les services publics et les collectivités territoriales ne sont plus présents. La promotion de la participation socio-économique et la réduction des disparités régionales en matière de développement sont des éléments essentiels pour renforcer la cohésion sociale et la résilience économique et sociale.

À cet égard, l'approche inclusive des acteurs est essentielle. Elle renforce non seulement le rôle des collectivités territoriales dans le système de gouvernance à plusieurs niveaux (voir ci-dessus), mais établit également des formats d'échange et de dialogue avec le secteur privé, tout en garantissant la prise en compte des besoins de groupes de population spécifiques grâce à l'implication d'acteurs de la société civile.

Le module CT surveille de près les facteurs contextuels, les risques et les effets négatifs non intentionnels (*do no harm*) dans le cadre de sa mise en œuvre grâce à un système de surveillance sensible au contexte. Il est en étroite collaboration avec le service de gestion des risques de la GIZ et l'Ambassade d'Allemagne (par exemple pour la mise en œuvre d'activités sur le terrain), et des observations régulières de l'environnement et des évaluations du contexte permettent de réorienter et d'adapter rapidement la mise en œuvre (par exemple en cas de détérioration supplémentaire de la situation sécuritaire).

Utilisation des instruments : au total, deux expert-e-s internation-ales-aux, un-e expert-e régional-e et neuf expert-e-s nation-ales-aux de longue durée, des expert-e-s de courtes durées, des financements d'un montant de 300 000 euros et des biens matériels d'une valeur de 407 000 euros sont utilisés.

Un-e expert-e international-e de longue durée est responsable de la gestion du module CT (y compris la responsabilité du personnel et du budget). Elle est également responsable de la coordination du programme de coopération au développement et assure la coordination opérationnelle du module CT avec les autres modules CT et FZ (voir chapitre 2.1).

Elle est responsable des ensembles de prestations mis en œuvre au Mali dans le cadre des deux financements combinés BMZ-UE SkBoWa et RéZo (voir chapitre 2.2). Un-e deuxième expert-e international-e longue durée (à hauteur de 40%) est chargée du suivi et de la com-

munication pour l'ensemble des résultats. Un-e expert-e régional-e longue durée est responsable de l'administration financière, y compris la gestion financière du fonds et le contrôle de gestion.

Un-expert national longue durée assure la coordination stratégique et technique ainsi que la communication et la concertation avec le système partenaire, en particulier avec le responsable politique MATD, DGCT, ANICT, … et d'autres acteurs au niveau national. Il/elle est également responsable de quatre expert longue durée-e-s nationaux qui assurent le conseil technique et le conseil en matière de processus aux administrations régionales (en particulier les output 2 et 3) à Gao, Koulikoro et Ségou/San ainsi qu'à la DGCT.

En outre, les autres expert(e)s nationaux longue durée sont positionné(e)s comme suit :

- un-e expert-e chargé-e de conseiller les communes sur les thèmes des finances locales, de la digitalisation et du renforcement des institutions (Output 1) ;
- un-e expert-e conseille les régions et les communes dans les domaines de la planification, de l'utilisation et de la valorisation des infrastructures économiques (Output 1 et 2) ;
- un-e expert-e conçoit et est responsable de la mise en place du fonds (Fonds pour le développement des entreprises) et conseille les acteurs du secteur privé (Output 3) dans le développement de leurs capacités entrepreneuriales ;
- et un-e autre expert-e national apporte son soutien dans les domaines du suivi et de la communication pour l'ensemble des résultats.

Un financement de 300 000 euros et des biens matériels d'une valeur de 407 000 euros sont principalement destinés à la mise en place d'approches numériques (Output 1) et au fonds (Output 3) afin de permettre le financement de démarrage et l'acquisition de ressources matérielles pour les acteurs du secteur privé.

L'expertise ponctuelle dans des domaines qui ne peuvent être couverts par le personnel du module de coopération technique est complétée de manière ciblée par les expert-e-s de courte durée (par exemple dans les domaines de la digitalisation et de la cybersécurité).

Les financements et les biens matériels sont principalement utilisés dans le cadre du fonds afin de pouvoir soutenir directement les groupes cibles. Dans les régions de Ségou et de Gao, les structures de bureau sont utilisées avec d'autres modules de coopération technique, ce qui présente des avantages logistiques rentables. Dans l'ensemble, le concept d'instruments représente le moyen le plus économique d'atteindre les effets visés.

Résultats	Activités principales	Calendrier/étapes importantes	Instruments utilisés (nombre / ordre de grandeur)
Output 1	Conseil technique et conseil en matière de processus pour les concepts d'utilisation des infrastructures communales Financement de solutions numériques pour la gestion des recettes et des dépenses communales, y compris le conseil technique Mesures de développement des capacités pour	3 concepts améliorés pour les infrastructures existantes sont disponibles (12/2026) Un outil de gestion financière numérique a été testé dans 20 autres communes	9 FKM int. LZFK 30 FKM nat. LZFK 10 FKM KZE Financements 123 000 EUR Biens matériels 167 000 EUR

Résultats	Activités principales	Calendrier/étapes importantes	Instruments utilisés (nombre / ordre de grandeur)
	les spécialistes communaux en vue de la digitalisation des processus administratifs (notamment la gestion numérique des recettes et des dépenses)	partenaires (05/2027)	
Output 2	Organisation et animation de dialogues public-privé (axés sur les propositions d'amélioration pour la planification des infrastructures) Conseil en matière de processus pour la planification et la programmation communes des infrastructures Conseil stratégique et technique pour les campagnes, les relations publiques et la mise en place de réseaux Échange d'expériences sur le format de dialogue entre les régions	10 dialogues public-privé ont eu lieu dans les régions d'intervention (01/2027), dont au moins 3 propositions d'amélioration pour les infrastructures structurantes ont été issues 3 événements consacrés au dialogue public-privé au-delà des régions du projet ont eu lieu	6 FKM int. LZFK 12 FKM nat. LZFK 10 FKM KZE Financements 75 000 EUR Biens matériels 102 000 EUR
Output 3	Conception d'un fonds pour la promotion du développement économique (ligne 1 : promotion de l'entrepreneuriat et développement des capacités dans le secteur privé, ligne 2 : microprojets économiques ciblés) en coopération avec les collectivités territoriales et les acteurs du secteur privé et de la société civile Financement et acquisition de biens matériels pour des activités entrepreneuriales, en particulier pour les jeunes et femmes entrepreneurs Accompagnement technique et méthodologique des *centres de formation régionaux* dans la promotion de la formation professionnelle et de l'insertion avec la participation du secteur privé	Un groupe de pilotage incluant des directives de financement pour le fonds a été mis en place (06/2026) Deux mesures de formation professionnelle et d'insertion ont été mises en place par région (01/2027)	6 FKM int. LZFK 30 FKM nat. LZFK 10 FKM KZE Financements 102 000 EUR Biens matériels 138 000 EUR

5.2 Garantie de l'efficacité durable des mesures (résultats)

Les partenaires du module CT (en particulier les administrations communales et régionales) sont spécifiquement formés et conseillés afin d'améliorer la planification, l'utilisation et la valorisation des infrastructures structurantes locales et régionales et de pérenniser les formats de dialogue et d'échange avec le secteur privé et d'autres acteurs pertinents pour le développement socio-économique axé sur les besoins.

Les mesures de renforcement des capacités, la standardisation des processus dans des formats numériques et l'ancrage de mesures éprouvées localement dans des directives réglementaires et stratégiques contribuent à ce que les partenaires soient en mesure de poursuivre leurs initiatives même après la fin du module CT.

L'augmentation visée des recettes propres (notamment grâce à la hausse des recettes provenant des redevances sur les infrastructures communales) et l'amélioration de l'allocation des ressources (notamment grâce à des approches numériques) peuvent contribuer à moyen et long terme à la réalisation d'investissements propres et à la conception autonome

de processus de développement local par les collectivités territoriales. Le renforcement du secteur privé permet d'augmenter les recettes, ce qui peut avoir un effet positif sur la situation budgétaire et non seulement garantir l'emploi et les revenus, mais aussi offrir davantage de possibilités d'investissements publics et privés durables et pérennes.

Certes, la fragilisation croissante peut nuire à l'efficacité durable. Il a, toutefois, été démontré que le renforcement des institutions décentralisées et des approches communales est essentiel au maintien des services d'intérêt général. Il ne peut à lui seul garantir la stabilité, mais sans le soutien des services et des institutions qui fonctionnent encore, la fragilité risque de s'accélérer.

L'approche inclusive du module CT et l'implication de nombreux acteurs locaux (collectivités territoriales, services déconcentrés, secteur privé, société civile, etc.) renforcent la confiance dans les instances politiques et administratives les plus proches. Dans une certaine mesure, cela fonctionne indépendamment des autres développements au niveau national.

Bien que l'accent est mis sur le niveau local, le module CT implique des partenaires techniques au niveau central (par exemple la DGCT, l'ANICT, l'ARM et l'AMM) dans la conception des mesures.

5.3. Prestations des partenaires, financement combiné

	Concrétisation	Estimation de la valeur
Financement combiné (donateurs)	–	–
Prestations des partenaires	MATD/DGCT : jusqu'à 10 FKM au total Autres départements, en particulier les services déconcentrés des ministères spécialisés : jusqu'à 10 FKM Collectivités territoriales : jusqu'à 15 FKM À Koulikoro, Ségou et Gao, les administrations régionales mettent des bureaux à la disposition du personnel du projet.	Jusqu'à 200 000 EUR

6 Évaluation des effets et des risques du module

6.1 Évaluation des effets

Effets généraux : le module de coopération technique met l'accent sur le renforcement institutionnel des collectivités territoriales (principalement les régions, mais aussi les communes) et la promotion du secteur privé, qui, ensemble, en tant qu'acteurs du développement socio-économique sur le terrain, sont en mesure de proposer des alternatives aux activités économiques conflictuelles telles que le trafic de drogue et la traite des êtres humains ou l'exploitation illégale de l'or.

Cela renforce la confiance de la population dans les structures publiques (en lien avec l'ODD 16 « Paix, justice et institutions efficaces ») et jette les bases d'une amélioration des perspectives matérielles de la population (en particulier des jeunes), notamment dans les régions reculées (en lien avec l'ODD 10 « Réduire les inégalités »). Ces deux facteurs ont un effet

préventif face aux tentatives de recrutement par des groupes extrémistes (voir critère de qualité 6 du BMZ « Sensibilité aux conflits »).

Effets économiques : les acteurs du secteur privé bénéficient de conditions-cadres plus favorables à l'activité entrepreneuriale. L'amélioration de l'utilisation et la valorisation des infrastructures communales liées à l'économie (telles que les marchés) leur permettent de mieux commercialiser leurs produits et donc d'augmenter leurs revenus.

Les dialogues public-privé permettent de créer des visions communes du développement et d'améliorer les bases de planification des infrastructures liées à l'économie qui, en raison de leur dimension et de leur pertinence sectorielle, peuvent donner des impulsions de développement intercommunales ou régionales transversales.

Dans l'ensemble, cela se traduit non seulement par une croissance économique et une augmentation de l'emploi, mais aussi, à moyen et long terme, par une augmentation des recettes propres des collectivités territoriales, qu'elles peuvent à leur tour consacrer à des investissements publics (voir ODD 11, « Villes et communautés durables » et ODD 17.1 « Renforcer la mobilisation des ressources nationales »).

Les approches numériques associées pour une gestion financière plus transparente et plus efficace contribuent également à lutter contre la corruption et ses répercussions économiques et sociales négatives (voir les critères de qualité 4 « Digitalisation » et 5 « Lutte contre la corruption et intégrité » du BMZ). Les mesures d'accompagnement visant à promouvoir l'entrepreneuriat (principalement féminin et chez les jeunes) renforcent les méthodes de production et de commercialisation, ce qui crée un effet multiplicateur qui conduit globalement à une approche plus cohérente et socialement équitable du développement économique et de la résilience sur le terrain (voir ODD 8 « Croissance économique durable, inclusive et durable, plein emploi productif et travail décent pour tous »).

Effets écologiques : le module CT n'exerce qu'une influence limitée sur les effets écologiques. La planification et l'exploitation des infrastructures ainsi que la promotion de certains secteurs économiques ou d'activités entrepreneuriales offrent un potentiel écologique, par exemple dans le choix des matériaux de construction ou des méthodes de culture et de production durables dans l'agriculture. Cela dépend toutefois également des priorités et des préférences des partenaires.

Le renforcement général des collectivités territoriales leur donne à moyen terme une plus grande marge de manœuvre (par exemple sur le plan fiscal) pour relever les défis locaux en matière d'environnement et d'adaptation au changement climatique et pour concevoir des services et des infrastructures ayant une incidence sur l'environnement (par exemple, déchets, espaces verts, transports municipaux) (voir critère de qualité 3 du BMZ « Évaluation environnementale et climatique »).

Impacts sociaux : le module CT renforce le développement socio-économique pour l'ensemble de la population dans les régions d'intervention et adapte les mesures à leurs besoins (voir critère de qualité n° 2 du BMZ « Lutte contre la pauvreté et réduction des inégalités »).

Cependant, le groupe cible est spécifiquement axé sur le fait que les mesures et les secteurs économiques soutenus couvrent de manière ciblée le potentiel économique des femmes et des jeunes afin de les renforcer en tant qu'acteurs du développement socio-économique dans la région (voir critère de qualité 1 du BMZ « Droits de l'homme, égalité des sexes et inclusion » et ODD 5 « Égalité entre les sexes »). Cela contribue non seulement à une plus grande productivité, mais aussi à une plus grande résilience sociale.

Les personnes déplacées à l'intérieur du pays et les réfugiés installés dans de nombreuses régions et communes du Mali, ainsi que la population des communautés d'accueil, ne constituent certes pas le groupe cible explicite du module de coopération technique (voir chapitre 4.2), mais ils peuvent également être associés aux mesures (par exemple celles visant à promouvoir l'entrepreneuriat) et bénéficier des effets escomptés.

Conclusions pour la conception du module : l'interaction entre les institutions publiques et les acteurs du secteur privé pour le développement socio-économique dans la région est au cœur du module de coopération technique. Ce lien est exploité dans le cadre d'une approche à plusieurs niveaux, qui consiste à renforcer les institutions publiques et les acteurs du secteur privé, en particulier au niveau régional et local, afin de les rendre plus résistants aux attaques et aux chocs externes.

Les infrastructures économiques et les processus administratifs sous-jacents visant à améliorer la planification, utilisation et valorisation, la pérennisation du dialogue public-privé et la promotion de l'entrepreneuriat dans les régions constituent les trois piliers principaux du module de coopération technique. Ils sont accompagnés de manière transversale par la promotion d'approches numériques, le renforcement des femmes et des jeunes en tant que groupes vulnérables et acteurs du développement socio-économique, ainsi que par une approche globale inclusive, préventive et sensible aux conflits.

6.2 Selon les orientations politiques par le commissionnaire BMZ, le module CT focalise son appui aux acteurs régionaux et locaux (entre autres les collectivités territoriales ainsi que les structures déconcentrées de l'Etat). Au niveau national, l'accent est mis sur la collaboration avec des acteurs techniques, notamment la DGCT.

6.3 Évaluation des risques pour l'efficacité du module

Le risque global est jugé très élevé et l'influence globale comme moyenne.

Risque	Classification*	Influence*	Mesure de gestion des risques (mise en œuvre)
Risques politiques	4	1	
• Le contexte politique volatile au plan national et international • Situation budgétaire précaire de nom-			• Suivi attentif des développements politiques, observations régulières de l'environnement et analyses contextuelles

Risque	Classification*	Influence*	Mesure de gestion des risques (mise en œuvre)
breuses collectivités territoriales, absence ou retard des transferts financiers Fonctionnalité limitée des nouvelles régions			• Coopération avec les institutions centrales au niveau opérationnel, • Mise en œuvre axée sur le niveau décentralisé • L'amélioration de la situation budgétaire des collectivités territoriales grâce à des processus administratifs plus efficaces (digitalisation)/ renforcement des recettes propres par la valorisation des infrastructures économiques fait partie de l'approche consultative
Risques liés à la mise en œuvre	4	1	
• Situation sécuritaire très mauvaise dans tout le pays, y compris dans les régions d'intervention • La recrudescence de l'insécurité, perturbation massive de la circulation des personnes et des marchandises (pénurie de carburant dans tout le pays, restrictions des activités économiques et sociales), éventuellement aussi mise en danger des activités du projet • Les entreprises et organisations étrangères qui coopèrent avec des acteurs étatiques pourraient également devenir la cible d'acteurs violents • Les systèmes numériques et les données peuvent également devenir la cible de groupes extrémistes ; la protection et la sécurité au sein et par les institutions partenaires sont limitées • Restrictions de voyage, risques potentiels pour le matériel et les biens immobiliers • Stress psychosocial et dangers pour la vie et l'intégrité physique du personnel du projet, en particulier des experts nationaux dans les régions d'intervention • La diminution de la marge de manœuvre des organisations de la société civile limite leur rôle en tant que partenaires de mise en œuvre • L'étroite imbrication avec les approches de la coopération au développement crée une certaine dépendance (par exemple lorsque certaines mesures d'infrastructure ne sont pas réalisées à temps)			• Les risques liés à la sécurité sont atténués par une gestion globale de la sécurité, des offres spécifiques de prise en charge *du personnel* et une adaptation éventuelle des modalités de mise en œuvre (par exemple, contrôle à distance depuis la capitale et mise en œuvre des activités sur place par des tiers) ; cela comprend également l'examen des mesures visant à garantir la capacité de travail des organisations partenaires • Il n'est pas possible d'influencer directement d'éventuelles restrictions supplémentaires imposées aux organisations de la société civile, mais il est possible d'observer les développements politiques à cet égard et, si nécessaire, d'adapter le concept de mise en œuvre. • Soutien et conseil externes pour garantir les normes de cybersécurité dans des contextes fragiles • Une coordination étroite et régulière est assurée avec la KfW afin de garantir la séquence des mises en œuvre du côté des fonds de coopération et de la coopération technique, afin d'éviter tout impact négatif sur le module de coopération technique.
Risques pour l'ancrage à long terme	3	2	
• Fluctuation du personnel			• Approche large du renforcement *des capacités*, qui

Risque	Classification*	Influence*	Mesure de gestion des risques (mise en œuvre)
• Financement insuffisant des collectivités territoriales en général et des infrastructures en particulier • Le mode de mise en œuvre éloigné du gouvernement limite en partie l'ancrage structurel durable dans le système partenaire, car il n'existe pas d'accès direct aux décideurs politiques.			soutient les régions et les communes en tant qu'institutions et établit des normes et des processus visant à pérenniser les formats de dialogue public-privé • Optimisation des recettes et meilleure allocation des ressources existantes • Mise à l'échelle et reproduction via des partenaires alternatifs qui ont une influence sur les exigences réglementaires et les bases stratégiques • Reproduction d'approches et d'effets spécifiques de certaines régions et communes dans d'autres zones d'intervention
Impact de la mesure sur l'environnement et le social (effets non intentionnels)	3	3	
• Risque de consolidation des disparités de développement entre les collectivités territoriales, car les communes/régions plus grandes ou plus prospères disposent souvent de meilleures capacités administratives que les petites communes ou celles structurellement faibles.			• Approche de conseil variable, adaptée à la situation des collectivités territoriales ; équilibre géographique des régions d'intervention Approche inclusive des acteurs (administrations régionales et communales, services déconcentrés, etc.), le secteur privé et, la société civile)
Risques de corruption (VI063)	3	2	
• Une grande partie du secteur privé et des acteurs publics sont touchés par la corruption, ce qui freine le développement économique. • Les cadres juridiques et institutionnels existants visant à limiter la corruption présentent des faiblesses • Une coopération public-privé renforcée peut accroître les pratiques de corruption entre les deux sphères (par exemple lors de la mise en place d'infrastructures).			• Intégration de critères de corruption et de transparence dans le conseil technique et le conseil en processus • Sensibilisation des partenaires • Renforcement du rôle de surveillance de la société civile dans les processus visés • Promotion de solutions numériques moins susceptibles de favoriser la corruption • Dans le cadre du fonds : définition de critères de candidature clairs, accent mis sur une utilisation transparente et adéquate des fonds, la GIZ conserve la responsabilité financière et administrative
Risque global	4	2	

*) Niveaux : 1 = faible, 2 = moyen, 3 = élevé, 4 = très élevé