



**F3E**

Fonds pour  
la promotion des  
études préalables  
études transversales  
évaluations



**agglomération**  
Evry Centre Essonne

Place de l'Agora, BP 62  
91002 Evry Cedex  
tel : 01 69 91 57 11  
e-mail : [cooperation.decentralisee@agglo-evry.fr](mailto:cooperation.decentralisee@agglo-evry.fr)  
site web : [agglo-evry.fr](http://agglo-evry.fr)

## **Evaluation de la coopération décentralisée entre l'Agglomération Evry Centre Essonne (France) et la Commune de Kayes (Mali)**

**Rapport final**

**Avril 2007**

**Jean-Marie Collombon et Mamadou Fadiala Ba**

32, rue Le Peletier  
75009 Paris  
T. 33 (0)1 44 83 03 55  
F. 33 (0)1 44 83 03 25  
[f3e@f3e.asso.fr](mailto:f3e@f3e.asso.fr)  
[www.f3e.asso.fr](http://www.f3e.asso.fr)



**GRET**

211-213 Rue la Fayette 75010 PARIS  
Tel. 01 40 05 61 61  
Site web : [www.gret.org](http://www.gret.org)



**« S'il y a une conviction à partager,  
c'est que notre terre est un grand village  
et que notre avenir, au nord comme au sud,  
est, plus que jamais, étroitement lié »**

**Emmanuel Cuffini**

*Ancien Vice-Président de la Communauté d'Agglomération  
(1985 à 1995), membre fondateur du jumelage avec Kayes*

## SOMMAIRE

|                                                                                       |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>RESUME .....</b>                                                                   | <b>8</b>  |
| <b>I - EVRY - KAYES : RAPPEL DU CONTEXTE .....</b>                                    | <b>27</b> |
| 1 LA COMMUNAUTE D'AGGLOMERATION EVRY CENTRE ESSONNE.....                              | 27        |
| 2 LA COMMUNE DE KAYES.....                                                            | 27        |
| 3 LE MALI, UN PAYS DECENTRALISE.....                                                  | 27        |
| 4 UN DISPOSITIF NATIONAL D'APPUI AUX COLLECTIVITES TERRITORIALES.....                 | 28        |
| 5 LA COOPERATION DECENTRALISEE, LEVIER DE RENFORCEMENT DES CAPACITES.....             | 29        |
| <b>II – LA COOPERATION ENTRE L'AGGLOMERATION ET LA COMMUNE.....</b>                   | <b>29</b> |
| 1 BREF RAPPEL HISTORIQUE.....                                                         | 29        |
| 2 UN ACCORD DE COOPERATION ENTRE LES DEUX COLLECTIVITES.....                          | 30        |
| 3 UNE MAITRISE D'OUVRAGE DELEGUEE.....                                                | 30        |
| 4 UNE COOPERATION CIBLEE SUR DES SECTEURS PRIORITAIRES.....                           | 30        |
| 5 UN BUDGET DE COOPERATION STABLE.....                                                | 31        |
| <b>III – DEMARCHE DE L'EVALUATION .....</b>                                           | <b>31</b> |
| 1 RAPPEL DU CONTEXTE DE L'EVALUATION.....                                             | 31        |
| 2 OBJECTIFS DE L'EVALUATION.....                                                      | 32        |
| 3 DEMARCHE EVALUATIVE SUIVIE.....                                                     | 33        |
| 4 CONDITIONS DE REALISATION DE LA MISSION.....                                        | 35        |
| <b>IV - APPRECIATION GLOBALE DE LA COOPERATION .....</b>                              | <b>39</b> |
| 1 UNE COOPERATION SOLIDE.....                                                         | 39        |
| 2 UNE COOPERATION HANDICAPEE PAR LES DIFFICULTES DE FONCTIONNEMENT DE LA MAIRIE ..... | 40        |
| <b>V – EVALUATION DU PROJET DE COOPERATION .....</b>                                  | <b>40</b> |
| 1 UN PROJET QUI REpond AUX OBJECTIFS FIXES.....                                       | 40        |
| 2 UN PROCESSUS CONFORME AUX CRITERES DE LA COOPERATION DECENTRALISEE.....             | 41        |
| 3 UN PROGRAMME ADEQUAT PAR RAPPORT AUX OBJECTIFS DE LA COOPERATION.....               | 42        |
| <b>VI – EVALUATION DU DISPOSITIF DE COOPERATION .....</b>                             | <b>42</b> |
| 1 UN DISPOSITIF EFFICACE ET INNOVANT .....                                            | 42        |
| 2 UNE METHODE PERFORMANTE, MAIS UN PEU COMPLEXE .....                                 | 46        |
| 3 MAIS UN CERTAIN NOMBRE DE LIMITES .....                                             | 47        |
| <b>VII – EVALUATION DES ACTIONS DE COOPERATION .....</b>                              | <b>48</b> |
| A - APPRECIATION DES ACTIONS DANS LEUR ENSEMBLE .....                                 | 48        |
| 1 DES ACTIONS PERTINENTES ET EFFICACES.....                                           | 48        |
| B – EVALUATION PAR ACTION .....                                                       | 49        |
| 1 RENFORCEMENT DE LA COMMUNE DE KAYES .....                                           | 49        |
| 2 APPUI A LA DYNAMIQUE DES QUARTIERS.....                                             | 53        |
| 3 INTERVENTIONS SUR L'ASSAINISSEMENT ET LA LUTTE CONTRE L'EROSION.....                | 57        |
| 4 APPUI AUX ASSOCIATIONS LOCALES.....                                                 | 62        |
| 5 ECHANGES ET EDUCATION AU DEVELOPPEMENT .....                                        | 64        |
| 6 MAISON DU JUMELAGE .....                                                            | 68        |
| <b>VIII – PROPOSITIONS ET RECOMMANDATIONS .....</b>                                   | <b>71</b> |
| AXES PRINCIPAUX.....                                                                  | 71        |
| AXE 1 – AMELIORER LE DISPOSITIF DE COOPERATION.....                                   | 72        |
| AXE 2 – POURSUIVRE LE RENFORCEMENT INSTITUTIONNEL DE LA COMMUNE .....                 | 74        |

|                                                                            |           |
|----------------------------------------------------------------------------|-----------|
| AXE 3 – APPUYER LES DYNAMIQUES LOCALES.....                                | 79        |
| AXE 4 – DEVELOPPER LA COOPERATION DE TERRITOIRE A TERRITOIRE .....         | 81        |
| AXE 5 – ACCROITRE LA VISIBILITE ET LA CONNAISSANCE DE LA COOPERATION ..... | 82        |
| <b>ANNEXES .....</b>                                                       | <b>88</b> |
| ANNEXE 1 – LISTE DES PERSONNES RENCONTREES.....                            | 88        |
| ANNEXE 2 – BIBLIOGRAPHIE CONSULTEE .....                                   | 91        |

## **Sigles et abréviations**

ADF : Association pour le Développement du Français  
AFVP : Association Française des Volontaires de Progrès au Mali  
AMAFH : Association Malienne des Femmes Handicapées  
ANICT : Agence Nationale d'Investissement des Collectivités Territoriales  
BTP : Bâtiments Travaux Publics  
CA : Communauté d'Agglomération Evry Essonne Centre  
CCC : Centre de Conseil Communal  
CCN : Cellule de Coordination Nationale  
CDANE : Coopération Développement Agglomération Nouvelle d'Evry  
CD : Coopération Décentralisée  
CDQ : Comité de Développement des Quartiers  
CLO : Centres Locaux d'Orientation  
CNO : Comité National d'Orientation  
CRIF : Conseil Régional Ile de France  
CRO : Centres Régionaux d'Orientation  
CR-ONG : Collectif Régional des Organisations Non Gouvernementales  
CSR : Chargé de Suivi Régional  
CUK : Commune Urbaine de Kayes  
DAECL : Délégation aux actions Extérieures des Collectivités Locales  
DAO : Dossiers d'Appels d'Offres  
D.I : Dispositif d'Infiltration  
DNCT : Direction Nationale des Collectivités Territoriales  
DRACPN : Direction Régionale de l'Assainissement, du Contrôle des Pollutions et Nuisances),  
DRHE : Direction Régionale de l'Hydraulique et de l'Energie  
DRPSIAP : Direction Régionale de la Planification, de la Statistique, de l'Informatique, de l'Aménagement et de la Population  
DSF : Directeur des Services Financiers  
DSTM : Directeur des Services Techniques  
FSD : Fonds Social de Développement  
GIE : Groupement d'Intérêt Economique

MAE : Ministère des Affaires Etrangères

MATCL : Ministère de l'Administration Territoriale et des Collectivités Locales

PDUD : Programme d'Appui au Développement Urbain et Décentralisation

PLIE : Programme Local d'Insertion par l'Economie

PSA : Plan Stratégique d'Assainissement

RNPC : Région Nord Pas de Calais

SAN : Syndicat d'Agglomération Nouvelle

SCAC : Service de Coopération et d'Action Culturelle (Ambassade de France au Mali)

SG : Secrétaire Général

SIG : Système d'Information Géographique

TDRL : Taxe de Développement Régional et Local

VP : Volontaire du Progrès

## Introduction

La mission d'évaluation de la coopération décentralisée, menée depuis 1991 entre l'Agglomération d'Evry Centre Essonne et la commune de Kayes au Mali, a été réalisée entre le 29 décembre 2006 et le 2 avril 2007.

Le processus évaluatif, commandité par le F3E et le CDANE pour le compte de l'Agglomération, a été conduit par le GRET, qui en a confié la responsabilité à *Jean-Marie Collombon* (France), chef de mission et à *Mamadou Fadiala Ba* (Mali). Cette mission d'évaluation a concerné la période 2002-2006.

Elle a eu pour objectif général d'évaluer le programme de coopération décentralisée entre l'Agglomération et Kayes, qui se traduit par un ensemble d'actions et d'évaluer le dispositif de coopération Agglomération – Commune.

Elle a eu pour objectifs spécifiques : 1) de réaliser un *bilan* des actions de coopération, 2) de faire un point sur les *structures* mises en place et 3) de mener une réflexion prospective sur le devenir de cette coopération et de formuler des *recommandations*.

La mission a été réalisée selon les principes de base d'une évaluation participative et partenariale. Elle a donc très largement associé les divers partenaires du processus, tant dans l'Agglomération qu'à Kayes.

Elle s'est déroulée en diverses étapes : 1) une première mission de contact et de collecte d'informations à Evry, 2) une mission de terrain à Kayes et à Bamako en janvier, 3) une deuxième mission à Evry pour une restitution à chaud et des entretiens complémentaires, en particulier avec les responsables de l'Agglomération<sup>1</sup>, du CDANE et des personnes ressources<sup>2</sup>, 4) une troisième mission à Evry de contacts avec les partenaires basés sur l'agglomération et 5) une restitution intermédiaire à Paris puis une restitution finale à Evry en présence des représentants de la mairie de Kayes et des partenaires principaux de l'Agglomération.

Durant ce processus, des fiches d'évaluation individuelle ont été renseignées par les divers groupes de partenaires du programme de coopération : les comités de quartier, les cadres de l'équipe locale de l'Agglomération<sup>3</sup>, les cadres de la mairie de Kayes, les associations locales de Kayes et les partenaires locaux d'Evry. Trois réunions de synthèse-restitution ont eu lieu : deux à Kayes (élus de la mairie, partenaires assainissement) et une à Evry (comité de pilotage). Une réunion d'échanges sur le thème de l'éducation au développement a eu lieu à Evry avec les structures socio-éducatives de l'Agglomération et des partenaires locaux.

Le présent rapport tient compte à la fois de la documentation et des rapports disponibles, des entretiens de terrain réalisés à Kayes, à Bamako et à Evry, des fiches d'évaluation individuelle, ou de groupe, remplies par les acteurs locaux et des réunions thématiques d'échanges.

---

<sup>1</sup> Jean Hartz, président de la Communauté d'agglomération, Manuel Tato, directeur adjoint des services, , Emmanuel Cuffini, président du CDANE, Jean-François Mangelaire, chargé de mission coopération décentralisée de l'Agglomération

<sup>2</sup> Marcel Gruais, ancien directeur général des services de la Communauté d'agglomération

<sup>3</sup> Incluant Frank Daniel

Des échanges permanents, constructifs et fructueux avec les membres du Comité de pilotage (F3E, Agglomération et CDANE) ont permis un excellent déroulement du processus. L'équipe d'évaluation a noté avec satisfaction l'intérêt spécifique manifesté par Jean Hartz, Président de la Communauté d'Agglomération et par Emmanuel Cuffini, Président du CDANE, pour cette évaluation et ses résultats<sup>4</sup>.

L'Agglomération, par le biais de son chargé de mission coopération décentralisée Jean-François Mangelaire, a offert à l'équipe un accès complet à une documentation abondante et de bonnes conditions de travail. La coopération de la Mairie de Kayes a été tout à fait satisfaisante. L'équipe locale de l'Agglomération, par le truchement de son coordinateur Moussa Bah, lui a apporté toute sa collaboration.

Enfin, l'équipe d'évaluation a apprécié la relation avec les Comités de quartier et les associations de Kayes. Elle a pris plaisir à un travail réalisé dans ces conditions et espère que sa modeste contribution servira, quelque part, à améliorer le sort de populations restées trop largement en marge du développement.



---

<sup>4</sup> Sans oublier les apports de Marcel Gruais, de Frank Daniel, de Christel de Mullheim

## RESUME

### I – Principales conclusions

#### Appréciation globale

##### *Une coopération solide et fiable*

- ✍ La coopération entre l'Agglomération Evry Centre Essonne et la Commune de Kayes, qui s'est initiée il y a 18 ans, est *une coopération ancienne, solide, bien organisée*, centrée sur des thèmes prioritaires. Elle est très *bien enracinée* à Kayes. Elle couvre un champ assez large d'actions, ce qui lui confère une bonne cohérence interne ;
- ✍ Elle a eu, pour la Commune de Kayes, l'une des plus pauvres de l'Afrique de l'ouest, des résultats incontestablement *positifs* et a certainement contribué à améliorer la situation de la population de cette commune ;
- ✍ Cette coopération, qui est ciblée sur des *secteurs prioritaires* comme le renforcement des services municipaux et l'amélioration de l'assainissement, est conforme à la politique de coopération de la France avec le Mali ;
- ✍ Elle est également largement *conforme aux principes* énoncés dans la « Charte de la coopération décentralisée pour un développement durable » qui privilégie le partenariat, la participation, la formation, la transversalité, mais qui tient compte également des impératifs de transparence, d'accès à l'information, d'évaluation et de capitalisation ;
- ✍ Cette coopération a bénéficié, ces dernières années, du désir de la mairie de Kayes d'être un vrai « partenaire du jumelage ». Elle est, globalement, *bien perçue* par les partenaires de Kayes, comme par les partenaires de l'Agglomération Evry Centre Essonne ;
- ✍ Depuis 2002, un effort très significatif a été fait pour développer l'information et la sensibilisation de la population de l'Agglomération au thème de la coopération décentralisée et de la solidarité internationale. Compte tenu des moyens mobilisés par l'Agglomération et abondés de diverses manières, en particulier par le MAE, les résultats obtenus sont assez significatifs.

##### *Une coopération qui souffre de certains handicaps*

- ✍ Cette coopération souffre, cependant, de certaines difficultés dans l'implication de la Mairie de Kayes, sur des thèmes prioritaires pour l'Agglomération, comme l'appui à la dynamique des quartiers. Elle souffre également de certaines insuffisances de la Mairie (mobilisation du personnel, suivi des travaux, utilisation des outils de gestion) préjudiciables au bon fonctionnement de la coopération entre les deux collectivités et qui affectent directement les résultats ;
- ✍ Elle souffre aussi, depuis cette année, de la diminution des moyens consacrés par l'Agglomération aux activités d'éducation au développement.

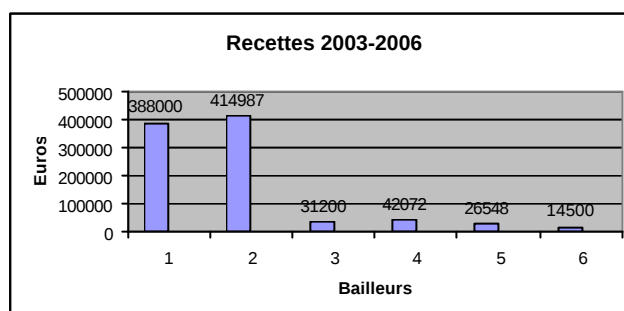
#### Appréciation du dispositif

##### *Un dispositif efficace et innovant*

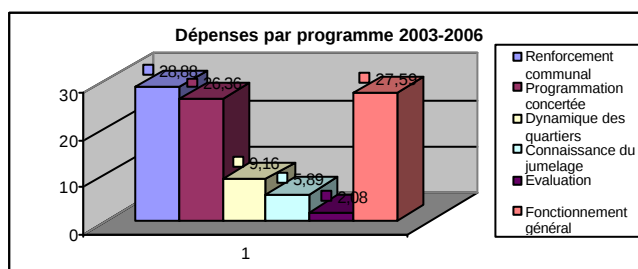
- ✍ La coopération décentralisée entre la Communauté d'Agglomération Evry Centre Essonne et la Commune de Kayes a fait l'objet d'un *accord de coopération* signé en 1990. La mise en place, dès le départ de cette coopération, de l'association CDANE, qui assure les fonc-

tions de *maître d'ouvrage délégué* pour le compte de l'Agglomération, a été une démarche pertinente, qui, en assurant un principe de continuité, dans le temps et dans l'espace, entre l'Agglomération et Kayes, a grandement facilité la réalisation des actions ;

- ✍ Le choix, fait en 2002, à l'issue de l'évaluation Ciedel, de transférer progressivement le contrôle des actions à la Commune de Kayes et de mettre l'accent sur le renforcement de ses services techniques et financiers, a été pertinent, même si sa mise en application s'est révélée difficile et si le résultat n'est pas encore à la hauteur des attentes ;
- ✍ Le coût global de la structure CDANE est assez faible, tout à fait acceptable au regard des services rendus. Son fonctionnement est assuré par la Communauté d'Agglomération qui héberge la structure à Evry ;
- ✍ Le budget de la coopération Evry/Kayes s'est élevé à 917 309 € sur la période 2003-2006, soit environ 230 000 € par an. Ce budget provient de l'Agglomération (414 987 €, soit 45,23%, du ministère des Affaires étrangères (388 000 €, soit 42,3%). Au total, l'Agglomération et le MAE apportent donc 87,5%. Le reste est principalement apporté par le Conseil général de l'Essonne (3,4%) ainsi que par la Commune et la population de Kayes (4,6%) ;



- ✍ Les dépenses sont ventilées par programme. Le renforcement communal a drainé presque un tiers des dépenses (29%), la mise en œuvre de la démarche de programmation concertée 26%, le développement de la participation 9,2%, la connaissance du jumelage 5,9%, le fonctionnement général 27,6% et l'évaluation 2%.



- ✍ Le budget 2006 de 250 000 € (moyenne : 230 000 €/an) est ventilé en deux grands postes : le fonctionnement (Evry et Kayes), qui représente 90 000 € (36%) et les actions de terrain, tant dans l'Agglomération qu'à Kayes, qui représentent 160 000 € (64%). Le budget de fonctionnement se ventile entre la représentation à Kayes, pour environ 50 000 € (équipe de 3 chargés de mission et frais de fonctionnement) et Evry pour environ 40 000 € (un fonctionnaire territorial chargé de mission coopération décentralisée et frais de fonctionnement Agglomération) ;

- ✍ Le représentant de l'Agglomération à Kayes assure, dans les faits, le rôle d'un conseiller du Maire. Cela lui donne un poids important dans le fonctionnement communal et lui permet de jouer le rôle d'interface entre l'Agglomération et Kayes ;
- ✍ L'appui apporté par les divers Volontaires du progrès qui se sont succédé à Kayes auprès de la mairie, est considéré comme bénéfique, aussi bien par eux-mêmes que par la mairie. Il a permis d'assurer un meilleur fonctionnement des services techniques, mais aussi de la relation entre l'Agglomération et la Commune de Kayes ;
- ✍ L'initiative de mise en place d'un mécanisme de programmation suivi évaluation est assez rare dans ce type de coopération, pour être particulièrement soulignée. Le principe est excellent. Sa mise en oeuvre est plus difficile ;
- ✍ La récente mise en place d'un mécanisme spécifique de virement, par l'Agglomération, des fonds destinés à financer les actions menées par la Commune, par le biais d'un compte annexe ouvert par la Mairie auprès des services du Trésor de Kayes, est considérée comme pertinente et efficace. Le sous préfet de Kayes, comme le Trésor et la Commune s'en félicitent. La Direction Nationale de Collectivités Territoriales considère que ce mécanisme pourrait servir d'exemple et être étendu aux autres coopérations décentralisées au Mali ;

### **Une coopération avec certaines limites**

- ✍ Une limitation importante est constituée par le fait que la Commune de Kayes est plutôt dans une logique de «laisser faire», plutôt que de participation active et assumée, concernant certaines des options que l'Agglomération lui a proposées. Elle ne semble pas s'être appropriée totalement la démarche d'appui à la dynamique de quartier. De même, elle n'utilise encore qu'à la marge les outils méthodologiques qui ont été mis en place, ce qui est dommage compte tenu des améliorations qu'ils permettraient ;
- ✍ Certains comités de quartier restent assez critiques vis-à-vis de l'action municipale. Ils se plaignent du manque de transparence, du manque d'intérêt de la Commune pour la participation, mais aussi de la faible efficacité technique des services (retard dans les travaux, qualité médiocre de certaines réalisations) ;
- ✍ Les 3 collectivités françaises qui ont un bureau à Kayes : l'Agglomération Evry Centre Essonne, la Région Ile de France et la Région Nord Pas de Calais ne disposent pas d'un mécanisme de concertation, même à minima, et encore moins de coordination d'actions.

## **Appréciation des actions dans leur ensemble**

### **Des actions pertinentes**

- ✍ Les actions réalisées ont été globalement *pertinentes*. Il était sans doute essentiel, compte tenu de la situation à Kayes en 1990 comme en 2002<sup>5</sup>, de se centrer sur le renforcement de la municipalité, démarche essentielle dans le cadre de la décentralisation municipale au Mali et de se centrer sur l'assainissement, qui représente un problème crucial pour la ville ;
- ✍ L'option prise par l'Agglomération, avec la Commune, de contribuer à la mise en place de structures de concertation au niveau des quartiers, a été très *judicieuse*. Elle représente certainement l'aspect le plus novateur et le plus prometteur de cette coopération ;

---

<sup>5</sup> Au moment de l'évaluation réalisée par le Ciedel

### **Avec des résultats probants, mais inégaux**

- ✍ Dans l'ensemble, les résultats obtenus, comparés aux moyens mobilisés, qui sont restés relativement modestes, peuvent être considérés comme *assez satisfaisants* ;
- ✍ L'effort important fait par l'Agglomération, depuis 2002, pour renforcer les échanges et l'éducation au développement, a porté ses fruits, mais cet effort est maintenant compromis par manque de moyens humains avec le départ, fin 2006, de la chargée de mission ;
- ✍ Ce jugement est à nuancer, tout de même, selon les actions. Si les résultats obtenus en matière de dynamisation des quartiers sont positifs, les résultats de l'action auprès de la mairie, afin qu'elle puisse acquérir efficacité et autonomie dans le cadre d'une bonne gouvernance, sont encore insuffisants même si des progrès sont notables ;
- ✍ Il en est de même des résultats en matière d'assainissement qui ne sont pas encore à la hauteur, compte tenu de la situation ;
- ✍ Enfin, les autres actions, telles que l'appui aux associations locales restent marginales, ce qui est dommage, compte tenu de leur intérêt dans une optique de développement local durable.

## **Appréciation par action**

### **1 Renforcement municipal**

#### **Points acquis**

- ✍ Cette action a permis la mise en place de 2 *cadres municipaux* au sein de la Mairie (Directeur des services techniques et Directeur financier), dont les postes ont été cofinancés par l'Agglomération de manière dégressive sur 3 à 5 ans. Elle a aussi permis d'appuyer le Secrétaire général dans ses fonctions ;
- ✍ Cela a permis *une amélioration de l'organisation* : mise en place d'un organigramme, amélioration de la circulation du courrier, rencontres hebdomadaires de coordination entre services<sup>6</sup>, meilleure répartition des rôles et responsabilités entre les services, clarification des résultats attendus de chaque service renforcé ;
- ✍ Elle a également permis la constitution d'un *environnement de travail amélioré*. Cela s'est traduit par un léger relèvement du niveau d'équipement des trois services (mobilier, équipement informatique, équipement pour l'assainissement). Les agents ont été formés à la manipulation informatique ;
- ✍ Elle a permis la mise en place d'*outils spécifiques de travail* (base de données sur l'assainissement, fiches de sortie des véhicules et de définition des procédures administratives etc.) ;
- ✍ Progressivement, les cadres municipaux semblent se rendre compte de l'intérêt de ces outils. Depuis février 2007 des séances hebdomadaires de formation sont réalisées, de même que des réunions d'équipes. Un programme d'action a été élaboré pour 2007.

#### **Points à améliorer**

- ✍ Le *niveau d'autonomie financière* de la Commune de Kayes, est très faible. Les apports de la coopération en matière de renforcement organisationnel n'ont pas encore, pour l'heure, d'incidence sur les recettes fiscales de la Commune : taxe de développement régional et local (TDRL), taxe de marchés, taxe sur les installations économiques. Ce potentiel reste inconnu des services de la Mairie, qui par ailleurs n'émettent pas de rôle

---

<sup>6</sup> Certaines de ces propositions suivies d'effets, ont été faites par M. Gruais en mission d'appui en 2006 auprès de la mairie

d'imposition. Le Directeur financier nouvellement recruté devrait permettre d'améliorer la situation ;

- ✍ Les cadres municipaux ne semblent pas s'être suffisamment appropriés les outils, pourtant novateurs et efficaces, mis en place dans le cadre de la coopération, tels que la base de données sur l'assainissement, pourtant excellent outil de programmation, gérée et uniquement utilisée par les Volontaires du progrès successifs<sup>7</sup> ;
- ✍ Les apports des cadres des services municipaux ne sont pas suffisamment capitalisés au niveau de la Commune. Les connaissances et les pratiques issues des formations n'ont pas été valorisées au niveau de l'ensemble du personnel communal.
- ✍ Il n'existe pas encore de réelle coordination et concertation entre les divers services municipaux, malgré l'instauration des réunions hebdomadaires de service. Il n'existe pas de document spécifique à la Commune de Kayes, consignait les procédures administratives et financières spécifiques à la Mairie, pouvant servir de référentiel connu et partagé par tous les services. Le document utilisé est celui de la DNCT ;
- ✍ Il n'existe pas de système d'archivage et de documentation, malgré un effort important, mais ponctuel, de récupération et sauvegarde de pièces anciennes d'état civil. La Commune ne dispose ni d'une salle de documentation ni d'une personne spécialement chargée de la documentation ;
- ✍ Le suivi des travaux communaux est insuffisant de la part de la Commune. Les Comités de quartier, pourtant associés, en principe, à la programmation et à la définition des priorités, ne sont pas du tout impliqués dans ce suivi. La Commission de Suivi Communal n'a fonctionné que très peu de temps. Le Maire envisage de proposer un nouveau président de la Commission ;
- ✍ Les services financiers et les services de recensement ne sont pas encore informatisés. Le service de recensement ne dispose encore, ni de cadre supérieur, ni de spécialiste en statistique ;
- ✍ Les services du CCC – Centre de conseil communal – structure d'appui et de formation aux collectivités, ne sont pas utilisés par la Commune, pourtant membre du Centre. Elle ne participe pas, ce qui est dommage, aux réunions trimestrielles de coordination concertation présidées par le Préfet de Kayes et auxquelles participent les communes, les chambres consulaires et les ONGs ;
- ✍ La Mairie ne dispose pas d'une *connexion Internet* alors que Kayes est desservie en haut débit, ce qui limite fortement les possibilités d'échange et de communication avec l'extérieur, en particulier avec l'Agglomération.

## 2 Amélioration de l'assainissement

### Points acquis

- ✍ Un *service spécialisé* a été créé au sein de la Commune pour la gestion de l'assainissement, ce qui constitue une indéniable avancée compte tenu de la situation de la ville dans ce domaine ;
- ✍ La coopération de l'Agglomération a permis de mettre en place des *outils et des moyens de travail* (base de données, dispositif cartographique, programmation du suivi etc.) auprès de la Commune, permettant, en principe d'améliorer son efficacité ;
- ✍ Le mécanisme de *mobilisation de la population* des quartiers par le biais des structures de participation mises en place, est très prometteur (journées de salubrité, forte demande en puisards, contribution des familles etc.) ;

---

<sup>7</sup> Frank Daniel, puis Ludivine Millamon

- ✍ Un certain nombre de *projets d'assainissement* ont été réalisés dans les quartiers (construction de puisards, dalles de traversée, construction de murettes anti-érosives, nivellement de rues, construction de radiers etc.). Ces projets, très variés, ont bénéficié d'un petit cofinancement de la Commune. Le programme de construction de puisards, cofinancé par le Fonds Social de Développement, a débuté en 2006. Il prévoit la construction de 627 puisards, dans des rues cibles, pour un montant global de 186 700 €, dont 130 500 € apportés par le FSD (70%). La première phase du programme qui prévoit la construction de 177 puisards, est en cours d'achèvement ;
- ✍ Un GIE, entreprise responsable de la collecte des ordures ménagères, représentatif des structures créées depuis plusieurs années dans le cadre de la coopération, est encore fonctionnel sur le quartier Khasso ;
- ✍ De *nouveaux partenaires techniques* (Aquassistance, Société des Eaux de l'Essonne) prêtent, depuis peu, appui aux projets d'assainissement de l'Agglo et de la Commune sur Kayes. Cette mobilisation, très prometteuse, est gratuite pour l'Agglomération. Les choix techniques assumés par Aquassistance, qui dispose d'une vraie expertise dans le domaine, fondés sur une pluralité de solutions techniques (mini-égouts collectifs et puisards) paraissent *judicieux* ;
- ✍ L'Agglomération a su mobiliser des financements en provenance du FSD pour le programme puisards. Elle a mis en place, en 2006, un *mécanisme de financement* fondé sur l'amendement Oudin, ce qui lui permet de drainer des ressources financières supplémentaires vers les projets d'assainissement (36 000 € par an actuellement). Un nouveau partenariat financier est envisagé avec l'Agence de Bassin Seine-Normandie, ce qui devrait permettre de disposer de moyens nettement supérieurs.

### Points à améliorer

- ✍ Malgré des années d'efforts de la part de l'Agglomération et pas mal d'investissements, la situation de la Commune de Kayes en matière d'assainissement, reste *déplorable*. Cela tient, entre autre, à l'accroissement démographique accéléré que connaît la ville, qui fait que la ville s'accroît plus vite que le rythme de résolution des problèmes ;
- ✍ Le personnel disponible dans les Services municipaux n'est pas suffisamment mobilisé par la Mairie ;
- ✍ Le *manque de concertation* entre la Commune, les Directions régionales concernées (Assainissement, Hydraulique), les associations locales, les Comités de quartier, l'équipe de l'Agglomération, est flagrant. Il constitue un lourd handicap face aux défis à relever qui requièrent la mobilisation de tous autour d'une stratégie commune et d'actions concertées ;
- ✍ Il existe encore une trop *forte distorsion* entre l'ampleur des problèmes à résoudre et les moyens mobilisés. Le choix de l'Agglomération et de la Commune de réaliser une multiplicité de travaux ponctuels, dispersés dans les quartiers, a permis de résoudre certains problèmes d'urgence (érosion : risques d'effondrement) mais n'ont pas eu de réel impact sur la situation d'ensemble ;
- ✍ Certaines carences sont imputables à un suivi insuffisant de la part de la Direction des services techniques : projets insuffisamment définis, carence de plan des ouvrages à réaliser, manque de précision et de suivi, réticences à associer la population ;
- ✍ Un trop grand nombre d'ouvrages réalisés dans le cadre du cofinancement Agglomération/Commune sont de piètre qualité. D'autres ouvrages sont inutiles, les problèmes n'étant pas résolus en amont des ouvrages (ex. envasement de ponts-radiers) ;
- ✍ La population ne semble pas encore avoir une *claire conscience* de la gravité du problème de l'assainissement et de ses multiples conséquences, en particulier pour la santé (paludisme endémique). On note cependant un intérêt croissant et une mobilisation des femmes en faveur d'actions dans ce domaine ;

- ✍ Des études d'impact en amont des choix techniques ne sont pas réalisées, ce qui peut induire un risque d'inversion de problèmes environnementaux (pollution de la nappe phréatique par des puits non-conformes et/ou mal réalisés) ;

### 3 Appui à la dynamique des quartiers

#### Points acquis

- ✍ Les 6 quartiers de la Commune de Kayes sont maintenant organisés. L'organisation touche les 2 niveaux : les CDS Comités de Développement de Secteur, les CDQ Comités de Développement de Quartier. Le Conseil de Suivi Communal, instance de concertation qui chapeaute l'ensemble, a été mis en place ;
- ✍ La Mairie a su, depuis quelques années, jouer son rôle de « facilitateur » de cette action. Certains élus communaux ont accompagné le processus ;
- ✍ La population des quartiers s'est fortement appropriée ces structures de concertation et s'y implique très concrètement ;
- ✍ L'*animation permanente* de ce processus de dynamisation et d'implication des populations est correctement assurée par l'animateur de l'équipe locale de l'Agglomération ;
- ✍ Un *fonds* a été mis en place par l'Agglomération sur un compte annexe de la Mairie, ouvert auprès du Trésor de Kayes. Il permet d'appuyer les initiatives de développement des Comités de quartier ;
- ✍ Les CDQ ont été impliqués dans la définition des priorités et dans l'élaboration des Plans Locaux de Développement. Par le biais de la mobilisation populaire (journées de salubrité), les CDQ participent à l'assainissement de la ville ;

#### Points à améliorer

- ✍ S'il est clair que la mairie soutient la dynamique de quartier, elle n'est pas encore dans une démarche de réel accompagnement de cette dynamique, ce qui serait essentiel à ce stade ;
- ✍ Le diagnostic participatif ne permet pas encore une véritable appropriation. Les CDQ expriment leurs besoins prioritaires, mais le choix des actions à mener incombe à la Mairie avec l'appui du représentant de l'Agglomération, sans réelle consultation des CDQ concernés ;
- ✍ *Le renforcement des capacités des CDQ et des CDS n'a pas été suffisant*, alors que cet aspect devrait constituer une priorité dans une optique de renforcement des structures elles-mêmes. La formation donnée aux dirigeants s'est limitée à des formations à la conduite de réunions et à quelques aspects secondaires ;
- ✍ Dans certains cas, des responsables d'entreprises de BTP se trouvent être également responsables de CDQ, ce qui peut amener à des confusions d'intérêt.

### 4 Appui aux associations locales de Kayes

#### Points acquis

- ✍ L'Agglomération apporte une subvention à certaines associations locales, soit en direct (AMAFH), soit par le biais de l'association « Les Amis de Kayes » qui a son siège sur l'Agglomération ;
- ✍ L'appui aux associations locales de Kayes est concentré principalement sur des *associations de femmes* (KANU, AMAFH), ce qui est une excellente option quand on connaît le rôle économique central des femmes en Afrique. Au total les associations appuyées regroupent plus de 300 membres ;

- ✍ L'association Les Amis de Kayes appuie des *groupes sociaux en particulière difficulté* (femmes handicapées AMAFH, prisonniers de la Maison d'arrêt de Kayes) ainsi que les artisans transporteurs fluviaux. Le centrage de l'action sur le thème de la création de revenus et d'emplois pour les populations pauvres des quartiers, est très pertinent dans le contexte de Kayes ;
- ✍ Les dirigeants(e)s des 5 associations appuyées manifestent un *haut degré de motivation* et, pour certaines d'entre elles, un assez bon niveau de technicité en matière d'animation et de gestion d'associations ;
- ✍ L'association Les Amis de Kayes a su mobiliser quelques moyens financiers en provenance de partenaires extérieurs, comme la Mutualité de l'Essonne ;
- ✍ L'image de l'association des Amis de Kayes auprès des associations locales est excellente. Elle contribue fortement à l'image positive de la coopération de l'Agglomération sur Kayes.

### Points à améliorer

- ✍ Les collectivités ne s'impliquent qu'indirectement dans cette action. La Mairie de Kayes, qui a d'autres priorités, ne manifeste pas un intérêt particulier pour les associations qui, pourtant, réalisent un travail essentiel sur le terrain, particulièrement en matière d'activités génératrices de revenus ;
- ✍ L'action repose principalement sur une structure, Les Amis de Kayes, qui ne dispose que de faibles moyens, tant humains que matériels ou financiers. Par manque de moyens et d'un représentant sur place, l'association n'est pas en mesure d'assurer un suivi de terrain permanent auprès des associations bénéficiaires ;
- ✍ En règle générale, la technicité des associations locales, comme celle des Amis de Kayes, en matière de gestion de projets est trop faible. Les dirigeant(e)s des associations locales n'ont pas bénéficié de formations suffisantes ;
- ✍ Les Amis de Kayes, comme la plupart des associations de coopération et des comités de jumelage, aurait elle-même besoin d'élargir un peu sa base, d'incorporer des jeunes comme membres de l'association afin d'assurer le renouvellement de ses instances dirigeantes. Cela n'est pas facile et dépend assez directement de la dynamique d'éducation au développement que l'Agglomération peut promouvoir ;
- ✍ L'appui de l'équipe locale de l'Agglomération reste très ponctuel, apporté par la Volontaire du progrès, en particulier auprès de l'association des Transporteurs Fluviaux de Kayes et de la KANU.

## 5 Echanges et éducation au développement

### Points acquis

- ✍ Depuis 2002, un effort important a été réalisé par l'Agglomération, pour développer le volet Education au développement, conformément aux recommandations du rapport Ciedel. Il s'agissait de donner du crédit à l'action internationale de la collectivité auprès des élus comme des habitants. Ces efforts se sont traduits par le recrutement d'une chargée de mission<sup>8</sup> en poste pendant 4 ans ;
- ✍ Parmi les actions les plus probantes on peut citer : 1) la publication et la diffusion d'un bulletin Agglo Coopération (2 bulletins/an) dont le but est d'informer la population de l'Agglomération et, dans une moindre mesure, la population de Kayes sur les actions de coopération, 2) la publication régulière d'informations sur la coopération dans la revue Agglo Magazine (mensuelle), 3) l'organisation de sessions de sensibilisation dans les écoles sur le thème du développement, 4) l'organisation de conférences, débats, réunions avec

---

<sup>8</sup> Christel de Mullenheim, en poste de mars 2002 à septembre 2006

des associations travaillant à Kayes, 5) l'organisation de chantiers de jeunes et 6) l'implication dans des manifestations régulières comme le « Mois des 3 mondes » ou la « Semaine de la solidarité » ou ponctuelles comme le Festival Afrik'Art ;

- ✍ La réalisation d'*actions de sensibilisation dans les écoles* primaires, en particulier sur des thèmes comme « l'accès à l'eau, à la santé à l'éducation dans les pays en développement » a permis à la fois de sensibiliser les enfants au développement durable, d'informer et de mobiliser des enseignants. Animées le plus souvent par des migrants maliens, elles ont permis de valoriser leur parcours personnel ;
- ✍ Des actions comme la *Semaine de la Solidarité* (2004) avec le projet « Au bled » sur les jeunes français renvoyés au Mali par leurs familles d'origine malienne, ont permis d'aborder directement des problèmes des familles d'origine africaine de l'Agglomération ;
- ✍ Le *chantier-école*, organisé en 2005 avec 13 jeunes en insertion professionnelle, a eu un relatif succès. Très mobilisateur, il a été monté en partenariat par diverses structures : Mission locale, Techno form, Amis de Kayes, Mutualité de l'Essonne, Autremonde) ;
- ✍ Les relations avec le service communication de l'Agglomération se sont renforcées à l'occasion du travail en commun de ces dernières années sur la coopération et l'international ;
- ✍ Enfin, il convient de signaler l'intérêt des échanges Sud-Sud engagés par l'Agglomération et la Commune de Kayes, en particulier avec les villes de St Louis du Sénégal, de Mopti et de Bamako.

### Points à améliorer

- ✍ Par rapport à des programmes de coopération décentralisée comparables, la coopération entre l'Agglomération et la Commune de Kayes est *assez peu mobilisatrice*. Le nombre de structures locales ayant établi des partenariats forts, inscrits dans la durée, avec des structures analogues de Kayes est très faible. Si les élus, certains fonctionnaires et des représentants des partenaires, tels que Les Amis de Kayes, voyagent assez fréquemment à Kayes, il n'en est pas de même des kayésiens qui ne viennent que rarement à Evry (3 à 4 personnes tous les 2 ans) ;
- ✍ L'Agglomération ne dispose plus, actuellement, d'un(e) chargé(e) de mission en charge des échanges et de l'éducation au développement, ce qui constitue un incontestable handicap et risque de réduire à peu de choses les efforts réalisés depuis 4 ans dans ce domaine ;
- ✍ Initiés en 2000 à l'occasion du 10<sup>e</sup> anniversaire de la coopération entre l'Agglomération et Kayes, des échanges probants ont eu lieu, en particulier dans le domaine de la musique avec l'Ecole Nationale de Musique et de Danse d'Evry entre la troupe Métissons d'Evry et la troupe Séko de Kayes. Un deuxième volet prévu à Evry n'a jamais pu voir le jour.

## 6 Maison du jumelage

### Points acquis

- ✍ « L'Amicale », nom donné à la Maison du jumelage par la population de Kayes, propriété de la Commune de Kayes, joue un rôle essentiel comme centre de sport, de loisirs et de culture. Ouverte aux jeunes et appuyée sur les « cercles », sa fonction est très appréciée des usagers habituels comme des associations locales et de certains élus ;
- ✍ Son image de lieu ouvert, actif et dynamique est très bonne dans la population. Celle-ci la relie volontiers à celle de la coopération avec l'Agglomération. La présence d'une Maison du jumelage active et ouverte contribue indéniablement à renforcer positivement l'image de l'Agglomération à Kayes ;

- ✍ Les bureaux de l'équipe locale de l'Agglomération y sont installés. Il est prévu que ces bureaux soient transférés dans un autre bâtiment ce qui libèrera les bureaux actuels pour d'autres usages, plus conformes à sa vocation initiale.

### Points à améliorer

- ✍ Un *certain flou* est notable, concernant l'avenir de cette maison, aussi bien du côté de la Commune que du côté de l'Agglomération. Nul, hormis les usagers, ne semble vraiment savoir quoi en faire ;
- ✍ Le *statu quo actuel* dans la gestion de la Maison ne peut pas durer. Le lieu, très bien situé à deux pas du marché central, est très convoité comme réserve foncière. Cela pourrait entraîner, tôt ou tard, une équipe municipale à décider de vendre le terrain<sup>9</sup> et à le lotir ;
- ✍ La *fonction culturelle* de la Maison du jumelage est actuellement réduite par rapport au dynamisme des années 2000–2002, évoqué par certains témoins. La Maison reste, avant tout, un espace physique bien situé où l'on peut pratiquer du sport et des loisirs. Depuis 2006, des élèves peuvent y prendre des cours de rattrapage en français.

## II - Principales propositions

### Les propositions

Les propositions de la mission d'évaluation ont été organisées autour de 5 axes de travail : un axe concerne le dispositif de coopération et 4 axes concernent les actions elles-mêmes.

#### **Axe 1 Améliorer l'efficacité globale du dispositif de coopération**

Améliorer le dispositif de coopération entre l'Agglomération et Kayes doit rester un fondement. Même si des progrès très substantiels ont été accomplis entre 2002 et 2006, quelques progrès restent à faire pour améliorer encore l'efficacité de cette coopération.

#### **Axe 2 Poursuivre le renforcement institutionnel de la Commune**

Maintenir la priorité au renforcement des services de la Commune de Kayes est essentiel, d'une part parce que c'est le choix qui a été fait par l'Agglomération depuis plusieurs années avec des résultats intéressants, ensuite parce qu'il s'agit là de la première priorité de toute coopération décentralisée, enfin, parce que les principaux acteurs de cette coopération considèrent que le renforcement municipal doit rester la priorité.

#### **Axe 3 Appuyer les dynamiques locales et les appliquer à l'assainissement et au développement économique**

Renforcer encore davantage la dynamique des quartiers afin que les quartiers deviennent de plus en plus responsables et qu'ils se constituent en véritables acteurs d'un développement endogène et en interlocuteurs valables pour la mairie. Cela passe avant tout par le renforcement des capacités : la sensibilisation, la formation, l'organisation mais également par l'équipement et le financement de microprojets gérés par les structures de quartier ;

Poursuivre l'amélioration de la situation de l'assainissement est un objectif central à Kayes compte tenu de la situation sanitaire de la ville. Le renforcement communal s'applique, entre autres, au secteur de l'assainissement, thème transversal aux divers axes, qui fonctionne un peu comme un secteur test de la dynamique des quartiers ;

Renforcer de manière significative les actions économiques portées par les associations locales, dans une optique de développement local durable, en particulier lorsqu'il s'agit

---

<sup>9</sup> Il a même été question, semble-t-il, de l'échanger contre un effacement des factures d'électricité dues par la mairie depuis 2 ans à Electricité du Mali

des associations de femmes, alors que l'implication d'Evry est restée très marginale sur ce thème et celle de la mairie de Kayes inexistante ;

#### **Axe 4 Développer la coopération de territoire à territoire**

Poursuivre et diversifier les échanges et les appuyer sur de nouveaux acteurs régionaux, en particulier sur les structures socio-éducatives de l'Agglomération ;

Mobiliser davantage la jeunesse de l'Agglomération en particulier les étudiants universitaires ;

Ouvrir davantage encore, la Commune de Kayes à l'international. Renforcer la coopération franco-française, la coopération régionale au niveau de la région de Kayes sur des thèmes porteurs d'avenir comme l'intercommunalité, mais aussi au niveau de la sous région Afrique de l'ouest sur des thèmes clés comme l'assainissement.

#### **Axe 5 Améliorer la visibilité et la connaissance de la coopération**

Reprendre au niveau de l'Agglomération, les actions d'éducation au développement, ce qui implique de disposer d'un minimum de moyens humains (chargé de mission) pour mener à bien cette tâche d'animation et de concertation. Maintenir le rythme de production des outils actuels d'information et de communication ;

A Kayes, arrimer clairement la réflexion sur l'avenir de la Maison du Jumelage au projet d'Alliance franco-malienne, afin de faire encore davantage de la Maison un outil au service de la population de Kayes ;

Renforcer l'implication naissante de l'Agglomération dans les instances de réflexion sur la coopération décentralisée au niveau national ;

Contribuer au développer l'enseignement du français correspond à un vrai besoin compte tenu de la dégradation constante du niveau des enfants en français. Cela permettrait de mieux préparer la création de l'Alliance franco-malienne de Kayes.



### **Axe 1 - Améliorer le dispositif de coopération**

#### **1 Actions à maintenir**

- ✍ Maintenir, pour 3 ans encore, à Kayes, l'équipe locale de l'Agglomération. Elle devrait, cependant, sortir progressivement de l'exécution directe et de la prise de décision pour se consacrer davantage au suivi-accompagnement ;
- ✍ Maintenir *un volontaire du progrès*, de formation ingénieur BTP ou similaire, auprès des services techniques de la Mairie. Lui confier, de manière officielle, le suivi de certaines des actions d'appui aux associations locales ;
- ✍ Poursuivre *la démarche de programmation suivi évaluation* (dispositif PSE) permettant un meilleur contrôle et un meilleur suivi de l'ensemble des actions ainsi qu'une meilleure communication entre l'Agglomération et Kayes. Maintenir *une programmation pluriannuelle par objectifs*, mais faire en sorte qu'elle se concrétise réellement. Cela exige un suivi plus précis de la part de l'équipe locale de l'Agglomération ;
- ✍ Maintenir *le dispositif de virements des crédits* de l'Agglomération sur le compte annexe de la Mairie auprès du Trésor à Kayes qui donne satisfaction à l'ensemble des parties. Améliorer simplement l'information de l'Agglomération vers les services du Trésor au moment des virements de crédit. Veiller à ce que les écritures apparaissent bien dans le budget communal (primitif ou additionnel) et dans les comptes administratifs de gestion du maire ;

#### **2 Améliorations possibles**

- ✍ Améliorer le niveau de participation et la communication interne au sein de l'équipe locale de l'Agglomération à Kayes, afin de permettre à chacun de s'exprimer et de mieux valoriser les potentialités existantes. Améliorer, également, la circulation de l'information entre l'Agglomération et le conseil municipal qui doit être maintenu informé en permanence des actions de la coopération. Le maire pourrait confier à l'un de ses adjoints une délégation aux relations internationales et à la coopération décentralisée. De même, améliorer l'information entre la Mairie et la population. Cela peut se faire par une utilisation plus systématique des médias locaux : radios, bulletin local à distribuer aux CDQ etc. ;
- ✍ Envisager, si les moyens le permettent, le recrutement d'un volontaire supplémentaire avec une formation en sciences sociales, qui pourrait être affecté à la Mairie, rattaché par exemple au secrétaire général, pour suivre la dynamique des quartiers et faire en sorte que la démarche soit davantage internalisée par la Mairie. Le Volontaire pourrait également être chargé de la capitalisation de la démarche et de la préparation du séminaire international sur « Participation et assainissement ». Il pourrait également être chargé par l'Agglomération du suivi de certaines associations locales sur les questions du renforcement des capacités. Si un choix devait être réalisé, pour des raisons budgétaires, entre les deux volontaires, l'Agglomération pourrait envisager de recruter le volontaire Service social au moment du départ de la volontaire actuellement en poste auprès des Services techniques municipaux. Cela aurait aussi le mérite de donner une échéance pour le transfert complet à la Mairie des fonctions assurées par la volontaire, en particulier la gestion de la base de données ;
- ✍ Envisager le remplacement de la chargée de mission éducation au développement de l'Agglomération, basée à Evry, compte tenu du vide créé par le départ de la précédente chargée de mission et de la nécessité de ne pas perdre les acquis des années antérieures. Des solutions peu coûteuses pourraient être envisagées : emploi jeune, personne à temps partiel, voire bénévole.

## Axe 2 - Poursuivre le renforcement institutionnel de la Commune

### Renforcer les services communaux

#### 1 Actions à maintenir

- ✍ Poursuivre et, si possible, amplifier le processus actuel de renforcement des services : 2) transformation du bureau du recensement en un véritable service, 3) poursuite des formations, particulièrement sur les thèmes du management et du suivi évaluation des projets, poursuite des visites d'échanges ciblées pour les services techniques, les services financiers et le futur service du recensement ;
- ✍ Poursuivre, voire amplifier la sensibilisation-formation des élus afin d'améliorer leur approche de la gestion du cycle des projets, des méthodes de développement local, de la participation, de l'animation du bureau communal et des commissions.
- ✍ Outre les sessions de formation qui pourraient être organisées à Kayes, il conviendrait de maintenir le rythme des échanges entre collectivités initiés ces dernières années avec d'autres collectivités territoriales au Mali, comme Mopti ou Bamako, ou dans les pays voisins comme St Louis du Sénégal.

#### 2 Améliorations possibles

- ✍ Avant toute chose, en amont de l'action de coopération proprement dite, la municipalité doit mettre en place une stratégie de mobilisation de ressources financières propres. Il est essentiel que la Commune dispose de ressources pour assurer les services publics. Cela impliquerait : 1) la connaissance de la matière imposable, 2) une base de données performante et régulièrement mise à jour sur les contribuables et 3) une dynamique de concertation entre acteurs clés : services du Trésor, services des impôts, associations de contribuables (chambres consulaires, commissions de marché etc.), voire les CDQ ;

- ✍ Renforcer le Service financier, en appui au Directeur récemment recruté et cofinancé par l'Agglomération. Ce renforcement pourrait passer, entre autres, par *la formation du personnel* (une quinzaine de personnes, dont 10 collecteurs) et *la mise en place d'outils* spécifiques. Le renforcement impliquerait également l'informatisation des services financiers ;
- ✍ Un *appui spécifique de l'Agglomération* dans ce domaine pourrait être mis en place (mission d'expertise). Il pourrait être intéressant d'y associer les services de la DNCT à Bamako. Une *action innovante* impliquant les commerçants du marché, pourrait utilement être reprise. Il s'agirait essentiellement de responsabiliser les organisations de commerçants dans la collecte des redevances locales dans le cadre d'un accord avec la Mairie ;
- ✍ Mettre en place *un système participatif de capitalisation des savoir faire*. Cela pourrait prendre la forme 1) d'un manuel des procédures administratives et financières de la Commune de Kayes adapté à partir du manuel élaboré par la DNCT, et 2) d'un guide de programmation suivi évaluation et de gestion stratégique. Ce travail pourrait être confié sur appel d'offre à un bureau spécialisé.
- ✍ Mettre en place *un système automatisé d'archivage documentation* permettant à la Mairie de gagner du temps et d'accroître son efficacité dans la gestion des dossiers. Envisager le recrutement par la Mairie d'une personne en charge de cette fonction, paraît essentiel ;
- ✍ L'Agglomération et la Commune pourraient envisager de *recruter un 2° VP* pour l'affecter à la Mairie, avec P. Camara, en appui à la dynamique des quartiers. De formation en sciences sociales, il pourrait également être chargé de l'appui aux associations de la société civile, de la capitalisation de la démarche de mobilisation des quartiers et de la préparation des séminaires ateliers proposés (séminaire Intercommunalité et séminaire Assainissement) ;
- ✍ Dans l'immédiat, et en attendant l'arrivée d'un 2° VP, il conviendrait d'ouvrir davantage le poste du Volontaire actuel en direction de la société civile, à commencer par les CDS et les CDQ. Lui demander de collecter les informations de terrain pour la mise à jour constante de la base de données, mais faire en sorte que cela se fasse avec les structures de concertation, afin de contribuer à améliorer leur niveau d'information et de formation ;
- ✍ Si un seul poste de VP était maintenu, il conviendrait de remplacer la VP actuelle, à son départ, par le VP en sciences sociales afin de permettre aux Services techniques Municipaux d'assumer seuls leurs fonctions.

## **Poursuivre et amplifier les actions sur l'assainissement**

### **1 Actions à maintenir**

- ✍ Poursuivre, comme cela a été fait ces derniers temps, *un accroissement significatif des moyens d'intervention* par la mobilisation de nouveaux financements issus de l'Agglomération (amendement Oudin), de l'Agence de bassin Seine Normandie, de la Coopération (FSD) et envisager, à moyen terme, sur un thème assez porteur actuellement, une mobilisation public/privé. Compléter par la recherche d'une *synergie entre les divers acteurs français de la coopération décentralisée* présents à Kayes, à savoir l'Agglomération, la Région Nord Pas de Calais et la Région Ile de France. Cela pourrait se traduire par des actions conjointes par exemple la formation des élus et des dirigeants concernés par les questions d'assainissement. Cette démarche de concertation et de mutualisation des moyens est essentielle ;
- ✍ Poursuivre le renforcement de *la dotation en équipements* pour la commune (fourniture d'un 3° tracteur prévu pour 2007). Poursuivre la dotation des CDQ et des GIE en moyens matériels supplémentaires (outillage manuel). Envisager de le faire par le biais du Fonds de développement, si cela correspond à une demande des CDQ ;
- ✍ Réaliser, avec l'appui financier du FSD et l'implication des familles et des CDQ, les nouvelles tranches du projet puisards pour atteindre l'objectif de 627 puisards.

## 2 Améliorations possibles

- ✍ Assurer une meilleure gestion du personnel du Service Technique Municipal. Faire en sorte, avant toutes choses, que *la commune mobilise de manière efficace le personnel communal* dont elle dispose et qui semble largement sous-utilisé. Il serait peut-être souhaitable de conditionner la poursuite de l'aide de l'Agglomération dans le domaine de l'assainissement, à *l'obtention de résultats concrets et quantifiés* dans ce domaine précis, qui dépend des élus communaux de Kayes ;
- ✍ Proposer au Maire de désigner un *maire-adjoint* plus particulièrement en charge des problèmes d'assainissement et qui pourrait être l'interlocuteur direct à la fois du Service technique en charge de ces problèmes et des structures de concertation qui se plaignent d'être trop souvent ignorées ;
- ✍ Préparer et réaliser *une vaste campagne de sensibilisation et d'éducation de la population*, fédérant les apports des acteurs clés : comités de quartier, organisations de femmes, enseignants, médecins, radios, artistes etc. Cela pourrait se réaliser chaque année pendant une période déterminée du type Quinzaine de l'assainissement, période pendant laquelle toute une série de manifestations seraient prévues.
- ✍ Développer *l'information et la formation des CDQ* sur les aspects techniques de l'assainissement et les modalités d'entretien/protection des ouvrages réalisés, notamment les puisards et les mini-égouts, afin qu'ils puissent être des relais d'animation et de formation auprès des populations et constituer de meilleurs interlocuteurs pour la mairie ;
- ✍ Améliorer *les fonctions de la base de données*, en développant davantage la fonction système d'information géographique (SIG) intégrant données statistiques sur l'assainissement et données de base sur les contribuables et les recouvrements. Effectuer *un bilan des choix techniques et des modes d'organisation opérés* (puisards, tracteurs, GIE) et réaliser de manière systématique des études d'impact environnemental avant de passer à de nouvelles tranches de réalisations.
- ✍ Travailler à *l'amélioration des dossiers d'appel d'offre (DAO)*, des règles de dépouillements des dossiers de soumission et veiller à une plus grande implication des CDQ dans le suivi des chantiers d'assainissement ;
- ✍ Mettre en place *un dispositif de concertation de type Comité Communal d'Assainissement* associant la commune (élus en charge et cadres techniques), les directions régionales concernées (DRACPN et DRHE), les structures de participation (CDQ, CDS), les associations, les représentants des coopérations décentralisées ainsi que le SCAC Kayes et l'Agglomération. Ce comité aurait pour rôle principal l'échange d'information, la mobilisation, l'élaboration des stratégies d'action et la coordination des actions ;
- ✍ Réaliser, en partenariat avec la coopération Ile de France et la coopération Nord pas de Calais, *une étude sur les connexions entre l'assainissement et l'économie locale* (valorisation des déchets, santé etc.). Reprendre pour les actualiser un certain nombre de données déjà collectées sur un sujet sur lequel l'Agglomération s'est déjà mobilisée par le passé ;
- ✍ Préparer et organiser, durant la période triennale, *un séminaire atelier international sur l'assainissement* à Kayes. Cet événement devrait pouvoir drainer des cofinancements de diverses coopérations, dont la coopération française, ainsi que de l'Etat malien. Il permettrait de faire le point sur un sujet important au niveau de la Sous région et de mettre en place des partenariats concrets ;
- ✍ Organiser *un Atelier régional d'approfondissement de la réflexion sur l'intercommunalité*, pour voir, entre autres choses, dans quelle mesure elle pourrait être une réponse idoine aux problèmes de l'aire urbaine de Kayes, très à l'étroit sur un territoire réduit mais qui pourrait faire profiter la zone de son dynamisme économique. Les autres coopérations Ile de France et Nord Pas de Calais devraient impérativement y être associées. Pour la

Commune de Kayes, l'ouverture d'un chantier sur l'intercommunalité, entre Kayes et les communes limitrophes, est essentiel pour résoudre le problème de la décharge finale et la construction d'une gare routière.

### **Axe 3 – Renforcer les capacités de la société civile**

#### **Renforcer les structures de quartiers**

##### **1 Actions à maintenir**

- ✍ Poursuivre l'action d'*animation permanente* des structures de concertation paraît essentiel, mais la question qui se pose est celle de savoir si cela incombe à la Mairie en direct ou si cette action doit continuer, pendant un certain temps, à être du ressort de l'équipe locale de l'Agglomération. Dans le premier cas, qui aurait la faveur de l'équipe d'évaluation, le chargé de mission<sup>10</sup> actuel de l'équipe locale de l'Agglomération, en charge de la dynamique des quartiers, pourrait être rattaché directement à la Mairie, par exemple au Secrétariat Général. Il possède la bonne volonté, le dynamisme et il connaît les méthodes. Il faudrait qu'il puisse bénéficier d'une formation complémentaire et d'un suivi accompagnement ;

##### **2 Améliorations possibles**

- ✍ Chercher à renforcer les structures de concertation par un processus de *formation permanente* de ses dirigeants. Associer à ces formations les responsables des autres associations qui interviennent dans les quartiers afin de parvenir à un nombre critique de personnes bien formées, susceptibles de constituer une force de proposition et d'action pour inciter la commune et l'Etat à agir de manière plus efficace. Mais ces structures doivent également être suivies de près et accompagnées dans leur développement. L'action pourrait être renforcée par l'implication de structures extérieures, de type CIDS ;
- ✍ Envisager une *révision des statuts et des règlements* qui s'appliquent aux cadres de concertation, en analysant les dysfonctionnements de ces dernières années. Revoir le rôle et le fonctionnement du Conseil de Suivi Communal. Faire en sorte qu'il soit opérationnel ;

#### **Renforcer les associations locales à vocation économique**

##### **1 Actions à maintenir**

- ✍ Poursuivre l'appui de l'Agglomération aux associations locales de Kayes par le biais d'une subvention aux Amis de Kayes, en particulier autour du thème de la création d'emplois et de revenus ;

##### **2 Améliorations possibles**

- ✍ Inciter la Mairie à s'intéresser davantage aux associations locales, surtout celles qui mettent en œuvre des actions de développement économique. Améliorer le *suivi technique et gestionnaire des associations locales bénéficiaires*, à Kayes. Confier, de manière plus claire, ce suivi à la Volontaire du progrès actuellement en poste auprès des services municipaux et qui a une formation d'ingénieur et/ou au nouveau Volontaire qui pourrait être recruté pour venir en appui à la Mairie ;
- ✍ Renforcer les *capacités des associations* en leur permettant de suivre un programme de formation au cycle des projets. Ce programme, pour des raisons d'économie d'échelle, pourrait également concerner des élus et des fonctionnaires communaux et être mis en place avec les coopérations Ile de France et Nord Pas de Calais, ce qui contribuerait à resserrer les liens entre l'Agglomération et ces coopérations ;

---

<sup>10</sup> Prosper Camara

- ✍ Chercher à renforcer *le partenariat technique* avec des acteurs locaux de l'Agglomération Evry Centre Essonne. Donner une importance spécifique aux partenariats qui pourraient être mis en place dans le domaine du codéveloppement. Impliquer encore davantage, dans le dispositif, des partenaires comme l'entreprise Atomes, porteuses de dynamiques originales, entre la France et le Mali ;
- ✍ Renforcer *les moyens financiers* affectés aux associations locales par l'implication d'autres partenaires. A ce titre, l'implication de la Mutualité de l'Essonne est exemplaire. L'Agglomération pourrait appuyer cette dynamique à l'occasion d'une *campagne spécifique ciblant les acteurs économiques* présents sur l'Agglomération (banques, assurances, grande distribution etc.). Un appui technique de la Fondation de France ou d'une autre Fondation basée à Paris, pourrait être sollicité.

## **Axe 4 – Développer la coopération de territoire à territoire**

### **Développer les échanges tous azimuts**

#### **1 Actions à maintenir**

- ✍ Poursuivre la mobilisation de la jeunesse, telle qu'envisagée par l'Agglomération (mobilisation de l'Université, chantiers de jeunes). Il conviendrait, cependant, de revoir le dossier des chantiers de jeunes, action intéressante, mais qui pourrait être améliorée, en liaison avec les structures concernées, afin de mieux cibler les participants et d'assurer un meilleur rapport coûts/avantages ;

#### **2 Améliorations possibles**

- ✍ Impliquer beaucoup plus largement qu'elles ne le sont actuellement *les structures socio-éducatives* de l'Agglomération : Ecole Nationale de Musique et de danse, Centre Robert Desnos, Ateliers d'Arts Plastiques, Réseau des bibliothèques. Les associer à des actions concrètes, même ponctuelles, à leur initiative ou à la demande de l'Agglomération ou des partenaires maliens.
- ✍ Accroître *les mises en relation*, actuellement trop peu nombreuses, entre partenaires potentiels de l'Agglomération et de Kayes (écoles, centres de santé, associations, groupes de jeunes, musiciens, entreprises etc.). Cela ne pourra se faire que si un chargé de mission peut consacrer du temps et si les échanges s'appuient sur des actions concrètes. Parmi ces partenaires, une attention particulière pourrait être apportée à l'Université d'Evry qui pourrait impliquer certains de ses enseignants et étudiants (stages) ;
- ✍ Afin de faciliter la concertation et l'échange au niveau de l'Agglomération, il pourrait être envisagé la mise en place d'un «*Espace d'échanges et de concertation sur le développement et la coopération* ». Cet espace informel pourrait associer des représentants des partenaires potentiels des actions de coopération : 1) les structures déjà impliquées, telles que la Mutualité de l'Essonne, Aquassistance, Les Amis de Kayes, l'entreprise Atomes, l'association des maliens de l'Essonne, OSER, la Mission Locale, l'Université d'Evry etc. et 2) les structures socio-éducatives de l'Agglomération : l'Ecole Nationale de Musique, le Centre Robert Desnos, les Ateliers d'Arts Plastiques, le Réseau des bibliothèques de l'Essonne. Au moins une rencontre annuelle pourrait être prévue par exemple durant la Semaine de la solidarité ;
- ✍ Ré-équilibrer la relation en augmentant le nombre de visites en France de personnes en provenance de Kayes (actuellement 4 à 5 tous les 2 ans). Cela pourrait contribuer efficacement à faciliter les mises en relation pouvant déboucher sur de vrais partenariats.

## Développer la concertation entre coopérations décentralisées

### 1 Améliorations possibles

- ✍ Mettre en œuvre, conformément aux orientations de la politique française de coopération décentralisée, un nouveau rapprochement<sup>11</sup>, au niveau des exécutifs, entre l'Agglomération Evry Centre Essonne et les deux Régions françaises qui développent des actions de coopération décentralisée avec la Région de Kayes : la Région Ile de France et la Région Nord Pas de Calais. Associer le SCAC Kayes à cette démarche. Faire en sorte qu'un *Programme Concerté pour le Développement durable de Kayes* – soit mis en place de manière très pragmatique sur des thèmes d'intérêt commun, tels que la formation des élus, le développement économique local, la promotion de l'intercommunalité ou la réalisation des campagnes de promotion de l'assainissement. La DAECL – Délégation à l'Action Extérieure des Collectivités Locales (MAE) devrait être très sensible à un effort de concertation, de coordination et de mutualisation, au moins partielle, des moyens et d'économie de ressources ;
- ✍ Replacer dans ce cadre, le projet de *Séminaire international sur le thème « Dynamiques participatives et assainissement »* à réaliser au niveau de la sous-région et qui pourrait avoir lieu à Kayes avec l'implication financière de diverses coopérations bilatérales et multilatérales. Replacer également dans ce cadre le projet d'*Atelier régional sur le thème du « Développement régional et intercommunalité »*. Pour ce deuxième projet, mobiliser, avec l'appui de l'ambassade, de Cités Unies France et de l'Association Malienne des Maires, la trentaine de collectivités territoriales françaises et des collectivités maliennes, qui ont des accords de coopération décentralisée dans la région de Kayes.

## Axe 5 – Accroître la visibilité et la connaissance de la coopération

### Maintenir les actions d'éducation au développement

#### 1 Actions à maintenir

- ✍ Maintenir les actions qui remplissent tout à fait leur rôle, telle que la publication Agglo Coopération ou l'implication du conteur Sissoko et de l'association OSER dans des actions sur le conte avec les enfants de l'Agglomération et de Kayes. Mais l'implication des structures socio-éducatives de l'Agglomération devrait se traduire par de nouvelles actions<sup>12</sup> telles que : 1) l'accueil d'artistes de Kayes dans les Ateliers d'Arts Plastiques pour y réaliser un projet avec des élèves de l'Agglomération, sur financement du Département de l'Essonne , 2) la mise en place d'une action de formation d'animateurs de cinéma à Kayes, par le centre Robert Desnos, éventuellement dans le cadre de la future Alliance franco-malienne, 3) la mise en place d'une action sur les percussions avec l'Ecole Nationale de Musique, 4) l'appui du Réseau des bibliothèques aux bibliothèques de Kayes (OLP et/ou Autre Monde).
- ✍ Poursuivre l'implication de l'Agglomération dans les instances de réflexion et de concertation qui se mettent en place au niveau national entre les collectivités territoriales.

#### 2 Améliorations possibles

- ✍ Rétablir un poste de chargé de mission échanges et éducation au développement au sein de l'Agglomération reste une priorité. Si l'Agglomération ne le peut pas, pour le moment, pour raisons budgétaires, chercher dans tous les cas à renforcer les ressources humaines pour assurer ces fonctions (sous-traitance partielle à une autre structure, emploi aidé, emploi à temps partiel, voire bénévolat). Ce chargé de mission aurait à : 1) réaliser des actions d'éducation au développement (écoles, entreprises), 2) développer des partenariats locaux, soutenir des initiatives (chantiers écoles, projets d'échanges etc.), 3) réaliser

---

<sup>11</sup> Apparemment, des tentatives ont déjà eu lieu, sans grand succès

<sup>12</sup> Proposées par les structures elles-mêmes lors de la réunion thématique du 6 mars à Evry

les outils de communication (publication, lettre de liaison, site Internet etc.), et 4) animer la Plateforme coopération et développement réunissant les acteurs locaux (société civile et structures socio-éducatives de l'Agglomération).

### **Passer de la Maison du Jumelage à l'Alliance franco-malienne de Kayes**

#### **1 Améliorations possibles**

- ✍ Appuyer très fermement la création de l'Alliance franco-malienne actuellement en gestation pour Kayes. Cette Alliance aurait toute légitimité à s'installer dans les locaux de la Maison du Jumelage. Veiller à établir *une convention de partenariat* entre la Commune, l'Agglomération et l'Alliance, afin de bien préciser les droits et les devoirs de chacune des parties. L'Agglomération devra veiller, vis-à-vis de la Commune de Kayes, à bien garantir, sur le long terme, le maintien de la Maison/Alliance dans le patrimoine communal ;
  - ✍ L'ADF, la nouvelle Association pour le Développement du Français, qui semble particulièrement dynamique, pourrait vraisemblablement constituer le noyau dur de cette future Alliance. Dans l'immédiat, l'ADF aurait besoin qu'on lui fournisse du *mobilier et du matériel pédagogique* pour équiper au moins une classe de 100 enfants. Mobiliser pour cela le SCAC et les autres coopérations décentralisées (Nord pas de Calais et Ile de France).
  - ✍ Envisager d'*ouvrir progressivement les cours vers d'autres publics* (élèves plus âgés, personnel des associations locales), éventuellement ouvrir des cours payants, par exemple à destination des commerçants locaux puisqu'une demande semble exister à ce niveau ;
  - ✍ Afin de faciliter la mise sur orbite du processus, *un Groupe de travail* piloté par le SCAC et associant la Commune, l'Agglomération, les autres coopérations décentralisées présentes à Kayes et certaines associations comme ADF et Autre Monde, pourrait être mis en place assez rapidement. Le 2° volontaire, s'il est recruté, pourrait avoir l'animation de ce groupe de travail comme une de ses fonctions ;
  - ✍ Mettre à profit le transfert de la Maison du Jumelage à une entité malienne pour reprendre le nom de « *Amicale* », qui est le nom sous lequel la structure est connue partout à Kayes, et qui a une bien plus forte charge symbolique. Rien n'empêcherait de garder « Maison du Jumelage » en sous-titre. Si une Alliance franco-malienne s'y installe, ce nom pourrait être conservé.
-

## **I° PARTIE**

### **CONTEXTE DE L'EVALUATION**

## **I - EVRY - KAYES : RAPPEL DU CONTEXTE**

### **1 La Communauté d'Agglomération Evry Centre Essonne**

La Communauté d'Agglomération Evry Centre Essonne (CA) est un Etablissement Public de Coopération Intercommunal (EPCI) composée des communes d'Evry, de Courcouronnes, de Bondoufle, de Lisses et de Ris-Orangis, cette commune ayant été intégrée à la CA en 2004. Sa population est estimée à 105 000 habitants. Elle est présidée, depuis avril 2001, par Jean Hartz, Maire de Bondoufle.

La Communauté d'Agglomération exerce des compétences obligatoires : développement économique, aménagement de l'espace, habitat social, politique de la ville et des compétences optionnelles : eau et assainissement, construction, aménagement, entretien et gestion d'équipements culturels et sportifs d'intérêt communautaire. Elle exerce aussi diverses compétences facultatives (parcs, réseaux, cimetière, environnement et cadre de vie, activités culturelles et sportives). C'est dans ce cadre que se situe la coopération décentralisée avec la Commune de Kayes au Mali.

### **2 La Commune de Kayes**

Capitale de la Région de Kayes, dans le sud ouest du Mali, la ville de Kayes avec ses 110 000 habitants<sup>13</sup> a connu, ces dernières années, un très fort développement démographique. Située sur la principale route d'accès au Sénégal, elle a également connu, avec l'amélioration de ses infrastructures routières, un fort développement commercial.

La ville affronte une situation difficile. Ses ressources ne lui permettent pas de faire face à ses engagements en matière de services à la population. La situation sanitaire, en particulier, y est particulièrement grave.

Les élus de Kayes ont quitté leurs fonctions en décembre 2003. La ville a été administrée, de janvier à juillet 2004, par une délégation spéciale donnée à des fonctionnaires nommés par l'Etat pour gérer les affaires courantes et préparer les élections.

Les élections municipales de juillet 2004 ont vu la victoire d'une coalition de cinq partis entraînant ainsi une alternance politique à la tête de la Mairie et une gestion collégiale de la collectivité.

### **3 Le Mali, un pays décentralisé**

Le Mali est, sans doute, le pays d'Afrique sub-saharienne qui le plus clairement joué, depuis les années 90, la carte de la décentralisation.

---

<sup>13</sup> Nul ne connaît avec précision le nombre d'habitants de la ville

La création des collectivités territoriales maliennes est prévue par l'article 97 de la Constitution. L'article 98 précise que les collectivités territoriales « *s'administrent librement par des Conseils élus* ».

La loi du 4 novembre 1996 consacre la création de 682 Communes, en plus des 19 Communes urbaines qui avaient déjà été mises en place. Les autres échelons, les Cercles, et les Régions, sont également créés. Le Cercle est l'espace intermédiaire entre la Commune et la Région. C'est au niveau du Cercle que s'exerce le contrôle de l'Etat. La Région constitue le niveau où sont mis en cohérence les programmes locaux et nationaux de développement.

La Commune est « *l'espace d'organisation et de mise en oeuvre du développement local* ». « *Les Collectivités locales du Mali s'affirment aujourd'hui comme des acteurs clés du développement local et régional* » affirme Kafougouna Koné, Ministre de l'Administration Territoriale et des Collectivités locales (MATCL).

La décentralisation malienne est fondée sur 6 principes directeurs :

- ✍ La sauvegarde de l'unité nationale et de l'intégrité territoriale ;
- ✍ La volonté de regroupement des populations pour constituer l'espace communal ;
- ✍ La gestion démocratique des Collectivités territoriales ;
- ✍ L'autonomie de gestion des Collectivités territoriales ;
- ✍ La progressivité et la concomitance dans le transfert des compétences ;
- ✍ La maîtrise d'ouvrage du développement, régional et local des Collectivités territoriales.

## **4 Un dispositif national d'appui aux Collectivités territoriales**

La Direction Nationale des Collectivités Territoriales (DNCT), dépendance du Ministère de l'Administration Territoriale et des Collectivités Locales, assure l'appui technique aux Collectivités territoriales et la mise en cohérence des divers programmes sectoriels de développement. Elle assure également le contrôle de légalité des Collectivités.

L'Etat dispose de deux instruments :

- ✍ Un *dispositif financier*, géré par l'Agence Nationale d'Investissement des Collectivités Territoriales (ANICT), qui permet le financement des investissements ;
- ✍ Un *dispositif technique*, qui concerne essentiellement l'appui à la maîtrise d'ouvrage des Collectivités territoriales. Cet appui est assuré par les Centres Conseils Communaux (CCC), intermédiaires entre les Collectivités territoriales et les prestataires de services

Des Comités d'orientation fonctionnent, par ailleurs, aux différents niveaux territoriaux : les CLO Comités Locaux d'Orientation, les CRO Comités Régionaux d'Orientation et le CNO Comité National d'Orientation.

Les CCC sont les organes de mise en œuvre au niveau des Cercles et les Directions Régionales du Plan et de la Statistique (DRPS) et les Chargés de suivi Régionaux (CSR) au niveau des Régions.

La Cellule de Coordination Nationale (CCN) coordonne l'ensemble du dispositif technique.

## 5 La coopération décentralisée, levier de renforcement des capacités

La coopération décentralisée concerne de très nombreuses Collectivités territoriales du Mali, dont toutes les grandes Villes et les Régions.

*« La coopération décentralisée est un des éléments de la stratégie globale de renforcement des capacités des Collectivités territoriales, un levier qui conforte la décentralisation en cours au Mali<sup>14</sup> »*

*« Au Mali, cette forme de coopération recouvre un champ très vaste d'initiatives (...). L'avènement des Collectivités territoriales de plein exercice a franchi une nouvelle étape avec la mise en place de conventions de partenariat entre les Régions, Cercles, Communes et institutions homologues étrangères de niveau similaire ».*

A elle seule, la coopération décentralisée franco-malienne concerne environ 15% des Collectivités maliennes. Cette coopération avec le Mali mobilise 166 Collectivités françaises : 148 Communes, 12 Départements et 6 Régions.

La coopération entre la Communauté d'Agglomération Evry Centre Essonne et la Commune de Kayes entre, depuis 1990, dans ce champ d'action. Il en est de même de la Région Ile de France depuis 1999 et de la Région Nord Pas de Calais depuis 2002, qui ont toutes deux des accords de coopération avec la Région de Kayes.

## II – LA COOPERATION ENTRE L'AGGLOMERATION ET LA COMMUNE

### 1 Bref rappel historique

Depuis les années 80, l'Agglomération d'Evry a conduit de nombreuses expériences en matière de relations internationales et de coopération, menées soit directement par les communes, soit par le truchement d'associations locales. C'est aussi à cette époque que des idées novatrices en matière de solidarité internationale se mettent en place : création d'une plate-forme associative devenue par la suite « La Maison du Monde », mais aussi contacts avec des associations issues de l'immigration.

Face à cette dynamique et encouragée par les associations locales et par des élus sensibilisés au renouvellement des rapports Nord / Sud, l'idée d'un jumelage coopération développement avec l'Afrique a été prise en compte par le Syndicat d'Agglomération Nouvelle d'Evry (SAN)<sup>15</sup>.

L'existence sur l'Agglomération d'une importante communauté malienne, originaire principalement de la région de Kayes, a fait que le jumelage s'est orienté vers le Mali et plus particulièrement vers la ville de Kayes, capitale régionale.

Fin 1990, une délégation composée d'élus, de représentants de la société civile et de journalistes s'est rendue à Kayes. Un protocole d'amitié et de jumelage entre la Commune de Kayes et l'Agglomération Nouvelle d'Evry a été signé.

<sup>14</sup> Guide de la coopération décentralisée au Mali – Association des Maires du Mali et DNCT - 2005

<sup>15</sup> SAN devenu en 2000 Communauté d'Agglomération Evry-Courcouronnes-Bondoufle-Lisses, puis en 2004 Communauté d'Agglomération Evry Centre Essonne avec l'entrée de la ville de Ris-Orangis.

## 2 Un accord de coopération entre les deux collectivités

A la suite du premier protocole d'amitié et de jumelage signé par le Syndicat d'Agglomération Nouvelle d'Evry et la Commune de Kayes en 1990, de nouveaux accords ont été signés entre la Commune et l'Agglomération devenue en 2000, Communauté d'Agglomération Evry Centre Essonne.

Ces accords se sont concrétisés par le biais de *conventions de partenariat*. Des programmes d'actions, annuels ou pluriannuels, précisent les axes de coopération et de partenariat entre les deux collectivités. Ils font office de conventions entre les deux collectivités<sup>16</sup>.

## 3 Une maîtrise d'ouvrage déléguée

Une structure ad-hoc, l'association Coopération Développement Agglomération Nouvelle d'Evry (CDANE) a été créée en 1991, sur proposition du ministère de la Coopération. La raison principale en était de faciliter la diversification des sources de financement.

Cette association, hébergée dans les locaux de l'Agglomération, assure depuis sa création, et donc depuis la mise en place du jumelage coopération, un rôle de maîtrise d'ouvrage déléguée pour le compte de l'Agglomération.

L'association apporte un appui à la Communauté d'Agglomération et à la Commune de Kayes dans la mise en œuvre du programme. Des conventions (pluriannuelles ou annuelles) sont signées entre l'Agglomération et le CDANE. Elles ont pour objet de définir les principes et de déterminer les modalités de collaboration entre les deux structures. La répartition des rôles et des responsabilités entre l'Agglomération et le CDANE est présentée dans les conventions Agglo/CDANE<sup>17</sup>. Des conventions ont, ainsi, été signées pour les années 2002-2004, puis pour l'année 2005 et pour l'année 2006.

## 4 Une coopération ciblée sur des secteurs prioritaires

Le programme repose sur une stratégie globale dont découle la logique d'intervention pour les années 2003 à 2005 :

Le but de la coopération entre l'Agglomération et la Commune, dans cette phase, a été « d'apporter un appui au développement de la ville de Kayes tout en favorisant la compréhension mutuelle des différentes communautés présentes sur l'Agglomération ».

Cette stratégie s'est traduite, pour la période considérée, par deux *objectifs globaux* :

- (1) Favoriser le rapprochement entre l'institution municipale de Kayes et ses populations dans le cadre du développement de la ville ;
- (2) Favoriser l'inscription du jumelage sur un plan local et national.

<sup>16</sup> « Programmes d'actions 2003-2005 », CA Evry Centre Essonne, mars 2003

<sup>17</sup> Conventions 2002-2004, 2005 et 2006 entre la CA et le CDANE

Ces objectifs ont été déclinés en quatre *objectifs spécifiques* :

- (1) Améliorer le fonctionnement de la Commune de Kayes dans son rôle de service aux populations et de développement de la ville ;
- (2) Appuyer la Commune de Kayes dans la définition et la mise en œuvre d'une démarche de programmation concertée du développement de la ville ;
- (3) Contribuer au développement d'une attitude participative et citoyenne des populations, en particulier des jeunes ;
- (4) Améliorer la connaissance et la reconnaissance du jumelage par les populations.

En fonction des objectifs à atteindre, le programme d'action a 2 axes principaux d'intervention :

- ✍ Le renforcement de la Commune
- ✍ L'appui à la dynamique des quartiers

A cela s'ajoute les interventions sur l'assainissement et, dans une bien moindre mesure, l'appui aux associations locales par le biais d'une subvention à une association de l'Agglomération. .

## **5 Un budget de coopération stable**

La Communauté d'Agglomération dispose d'un budget annuel de fonctionnement de 80 millions d'euros et d'un budget d'investissement de 130 millions d'euros<sup>18</sup>.

Au total, sur la période 2003-2006, le budget de cette coopération a été de 917 309 €, soit environ 230 000 € par an. L'Agglomération a apporté 414 987 € soit 103 746 € en moyenne, par an, soit 45,23% du budget..

## **III – DEMARCHE DE L'EVALUATION**

### **1 Rappel du contexte de l'évaluation**

Une première évaluation du programme de coopération entre l'Agglomération et la Commune de Kayes a été décidée en 2001. Elle a été réalisée en 2002 par le Ciedel avec l'appui technique et financier du F3E. Elle avait pour objectifs de faire un point général de l'action de coopération après 12 années d'existence, mais aussi d'être force de propositions dans le cadre de la mise en place des futures actions à mener à Kayes et sur l'Agglomération<sup>19</sup>.

---

<sup>18</sup> Comptes Administratifs 2005

<sup>19</sup> Evaluation du jumelage coopération-développement Communauté d'Agglomération Evry Courcouronnes Bondoufle Lisses / Commune de Kayes », Rapport final, CIEDEL, novembre 2002

Sur la base de cette évaluation, un programme d'actions pluriannuel portant sur la période 2003–2005, a été défini conjointement par la Communauté d'Agglomération et la Commune de Kayes. Ce programme a été soumis au ministère des Affaires étrangères qui a apporté un soutien financier à la réalisation du programme.

Le ministère a décidé, pour ce nouveau programme, de conventionner directement avec la Communauté d'Agglomération et non plus avec le CDANE, comme cela était le cas depuis 1991. Les subventions du ministère ont donc, à partir de ce moment, été versées directement à l'Agglomération.

Les élus de Kayes ont quitté leurs fonctions en décembre 2004 et la ville de Kayes a été administrée de janvier à juillet 2005 par une délégation spéciale<sup>20</sup> (décision politique de l'Etat malien sur le prolongement des mandats des élus municipaux de Kayes jusqu'à la fin de l'année 2004, puis délégation spéciale jusqu'en juillet 2005). Les élections municipales de juillet 2005 ont vu la victoire d'une coalition de cinq partis entraînant ainsi une alternance politique à la tête de la mairie et une gestion collégiale de la collectivité.

## 2 Objectifs de l'évaluation

Les termes de référence préparés par l'Agglomération avec l'appui du F3E, révisés et validés par la Mairie de Kayes, ont précisé les objectifs que cette évaluation devait atteindre.

Ces objectifs du processus évaluatif sont les suivants :

- ✍ « Mesurer l'adéquation entre les objectifs globaux et spécifiques du programme et ses résultats.
- ✍ Analyser la pertinence de la méthode ainsi que les résultats engendrés.
- ✍ Etudier la qualité des activités menées au Mali et en France ainsi que leur pertinence vis-à-vis des résultats attendus.
- ✍ Etudier la place et le rôle des différentes catégories d'acteurs au Mali et en France dans le cadre de ce programme.
- ✍ Analyser le dispositif de mise en œuvre de l'action de coopération décentralisée en France et au Mali.
- ✍ Etre force de proposition dans le cadre de la mise en place de notre futur programme de coopération tant sur la ville de Kayes que sur l'Agglomération.
- ✍ Etudier de façon spécifique l'évolution de la coopération (dispositif, méthodes, activités...) depuis la dernière évaluation, sur la base de ses recommandations ».

L'évaluation doit également permettre d'alimenter la conception d'un nouveau programme de coopération entre la Commune de Kayes et l'Agglomération Evry Centre Essonne sur les années 2007-2009.

Elle doit aussi être l'occasion de valider ou de faire évoluer la *méthode d'intervention* ainsi que le *dispositif technique et financier* qui s'y rattache.

---

<sup>20</sup> Fonctionnaires nommés par l'Etat chargés de gérer les affaires courantes de la Commune et de préparer les élections.

Elle doit, enfin, apporter une appréciation finale sur la mise en œuvre du programme d'actions 2003-2005, étendu à 2006, dans une perspective de conseil et de recommandations prospectives. C'est sur cette base que l'Agglomération et la Commune de Kayes, avec l'appui du CDANE, envisagent de développer leur futur programme de coopération.

### **3 Démarche évaluative suivie**

La démarche méthodologique suivie par l'équipe d'évaluation du Gret, est résumée ci-après.

#### **Une évaluation participative et partenariale**

La mission a été réalisée selon les principes de base d'une évaluation participative et partenariale. Elle a donc très largement associé les divers partenaires du processus, tant dans l'Agglomération qu'à Kayes.

A Kayes, la mission a mobilisé le maire et les membres du bureau communal, ainsi que les cadres techniques de la Mairie et ses partenaires (Sous-préfecture, Trésor public, Directions régionales). Elle a aussi mobilisé largement les responsables des Comités de quartier, les responsables des associations locales et les responsables des bureaux d'étude associés à tel ou tel aspect du programme.

A Bamako elle a associé la Direction Nationale des Collectivités Territoriales et le SCAC de l'ambassade de France, ainsi que les représentants du FSD et des Volontaires du progrès.

A Evry, la mission a mobilisé les élus en charge de cette coopération et le chargé de mission de l'Agglomération ainsi que les représentants des associations (Les Amis de Kayes) et des structures socio-éducatives de l'Agglomération.

#### **Un déroulement en plusieurs étapes**

Le processus évaluatif s'est déroulé en diverses étapes :

- ✍ Une réunion de cadrage au siège du F3E, à Paris, le 21 décembre 2006
- ✍ Une première mission d'imprégnation du contexte, d'analyse documentaire, de prises de contact et de collecte d'informations à Evry début janvier 2007
- ✍ Une mission de terrain de 2 semaines, à Kayes et à Bamako, en janvier, réalisée par l'équipe des deux évaluateurs
- ✍ Une deuxième mission à Evry pour une restitution à chaud en présence du Président de l'Agglomération, du Président du CDANE, du représentant du F3E et des entretiens complémentaires, en particulier avec les responsables de l'Agglomération<sup>21</sup> et du CDANE et des personnes ressources<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> Jean Hartz, président de la Communauté d'agglomération, Manuel Tato, directeur adjoint des services, Emmanuel Cuffini, président du CDANE, Jean-François Mangelaire, chargé de mission coopération décentralisée de l'Agglomération

<sup>22</sup> Marcel Gruais, ancien directeur général des services de la Communauté d'Agglomération

- ✍ Une troisième mission à Evry de contacts avec les partenaires basés sur l'agglomération, avec réalisation d'une réunion thématique sur éducation au développement
- ✍ Une restitution intermédiaire à Paris, le 27 mars, au F3E, en présence du Président du CDANE, du chargé de mission de l'Agglomération et du Directeur du F3E
- ✍ Une restitution finale à Evry, le 2 avril 2007, en présence du président de l'Agglomération, des représentants de la Mairie de Kayes, du F3E, des partenaires principaux de l'Agglomération (ministère des Affaires étrangères, Amis de Kayes etc.) et des partenaires potentiels (régions Ile de France et Nord Pas de Calais)

### Une palette d'outils méthodologiques

Durant ce processus, divers outils ont été utilisés :

- une étude des nombreux documents fournis par l'Agglomération (Evry et Kayes)
- des entretiens avec les principaux responsables, rencontrés à plusieurs reprises (Agglomération, Mairie, CDANE)
- des entretiens avec les personnes directement impliquées (cadres de la Mairie, équipe locale de l'Agglomération, responsables associatifs, bureaux d'étude, Délégation des Volontaires du progrès)
- des entretiens avec des personnes ressources, ou des personnes indirectement concernées (DNCT, SCAC de l'ambassade de France, consultant)
- des fiches d'évaluation individuelle ont été renseignées par les divers groupes de partenaires du programme de coopération : les Comités de quartier (6 fiches/6), les cadres de l'équipe locale de l'Agglomération<sup>23</sup> (4 fiches/4), les cadres de la Mairie de Kayes (2 fiches/3), les associations locales de Kayes (5 fiches/5) et les partenaires locaux d'Evry (2 fiches/8)
- des visites de terrain dans 4 des quartiers de la ville avec les CDQ, et des visites aux principales associations appuyées par Les Amis de Kayes
- des réunions thématiques permettant de faire le point, entre les divers partenaires, sur une question particulière: 1) réunion thématique à Kayes avec l'ensemble des partenaires locaux intervenant sur l'assainissement, 2) réunion thématique sur éducation au développement, à Evry avec les structures socio-éducatives de l'Agglomération et des partenaires locaux
- des réunions de restitution à chaud : 1) à Kayes en fin de mission avec le Maire, des élus et l'équipe locale de l'Agglomération, 2) à Evry au retour de la mission au Mali avec le Président de l'Agglomération, le Directeur adjoint des services, le président du CDANE, le chargé de mission coopération, le F3E et M. Gruais, expert-consultant pour l'Agglomération
- une restitution intermédiaire à Paris au siège du F3E pour valider la synthèse bilan et recommandations

---

<sup>23</sup> Incluant Frank Daniel

- une restitution à Evry avec les élus de Kayes, en groupe restreint, juste avant la restitution finale
- une restitution finale à Evry en groupe partenarial élargi

### **Une démarche itérative**

La démarche de base du processus évaluatif a été fondée sur une séquence en 3 temps : 1) analyse, 2) synthèse et 3) restitution-validation.

Cette séquence a été reproduite à 3 reprises, selon un processus itératif. Cela permet de préciser au fur et à mesure le bilan et d'en déduire les recommandations qui visent à apporter des réponses aux points faibles détectés dans le bilan évaluatif. Cela permet aussi de valider à la fois l'essentiel du bilan et les propositions principales sans avoir à attendre la présentation du rapport.

## **4 Conditions de réalisation de la mission**

### **Un appui efficace de l'Agglomération et du CDANE**

Les moyens de travail mis à disposition de l'équipe d'évaluation par l'Agglomération ont été optimaux. Les documents fournis ont été nombreux et complets. Les évaluateurs ont pu maintenir un rythme soutenu de rencontres avec les principaux responsables (Agglomération, CDANE). L'appui du F3E a été efficace.

Signe de son intérêt pour cette coopération et de son intérêt pour la démarche évaluative, le Président de l'Agglomération a participé en personne à la restitution à chaud, réalisée à Evry après la mission à Kayes. L'implication de l'association Les Amis de Kayes a, également, été très grande.

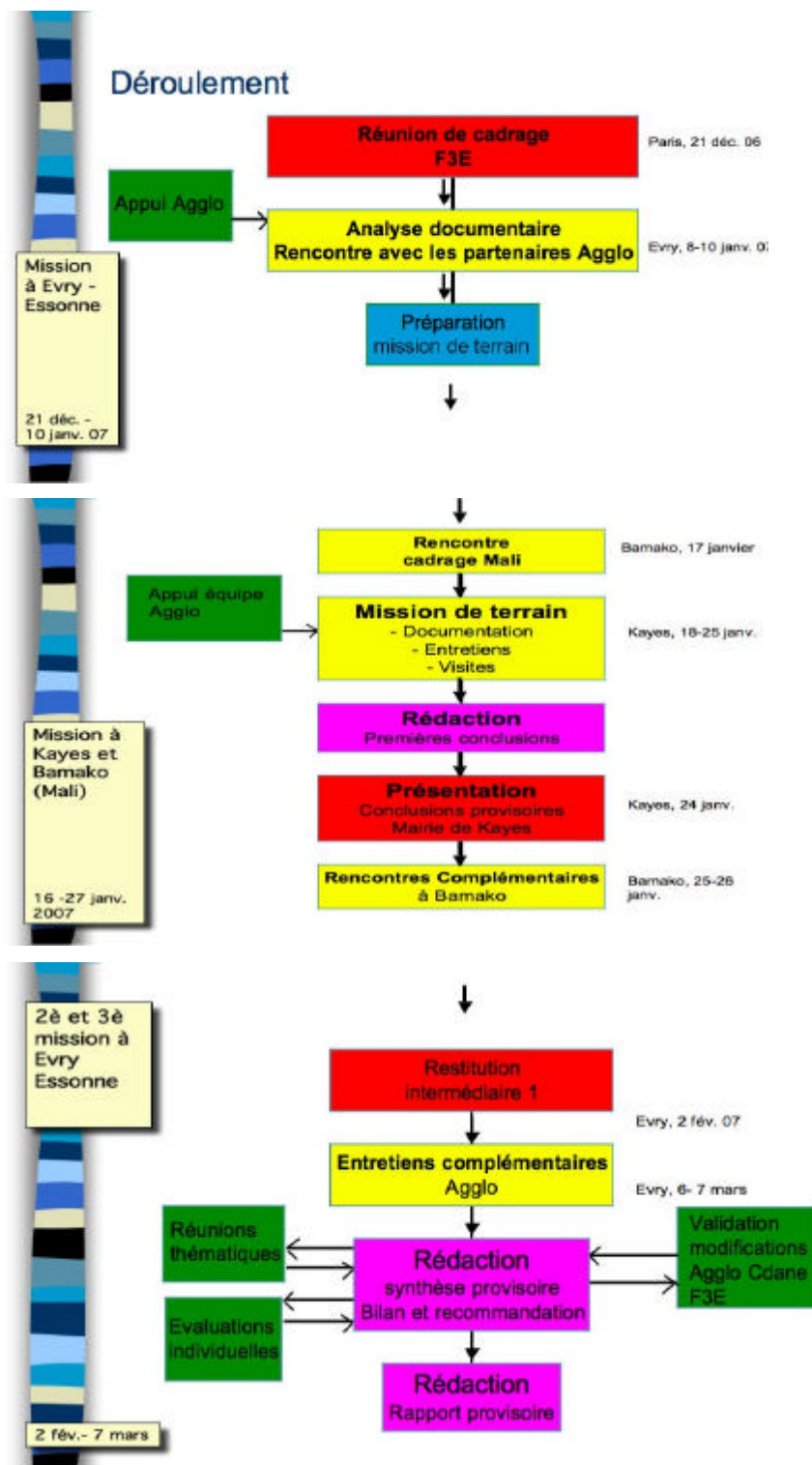
### **Une importante implication locale**

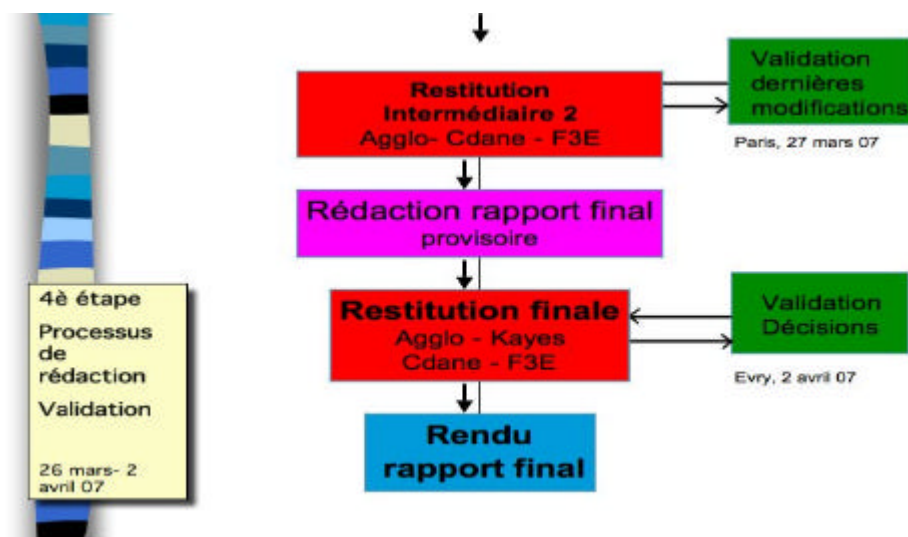
Sur place, à Kayes, la collaboration de l'équipe locale de l'Agglomération a aussi été très efficace, de même que l'implication du Maire et des cadres municipaux.

Les bénéficiaires directs principaux, à savoir les représentants des quartiers (responsables de CDS, CDQ et GIE, chefs de quartier) et les représentants des associations locales ont pleinement participé au processus (entretiens, visites, réunions, fiches d'évaluation)

### **D'excellentes conditions de réalisation**

Au total, la mission a bénéficié d'excellentes conditions de travail, d'une pleine collaboration de la part des responsables comme des bénéficiaires. Cela lui a permis de dérouler sans anicroche le processus évaluatif.





## **II° PARTIE**

### **BILAN DE LA COOPERATION 2002-2006**

## IV - APPRECIATION GLOBALE DE LA COOPERATION

### 1 Une coopération solide

#### Une coopération solide et fiable

La coopération entre l'Agglomération Evry Centre Essonne et la Commune de Kayes, qui s'est initiée il y a 18 ans, est *une coopération ancienne, solide, bien organisée*, centrée sur des thèmes prioritaires.

Cette coopération est très *bien enracinée* à Kayes. Elle couvre un champ assez large d'actions : renforcement de la Commune, amélioration de l'assainissement, dynamique des quartiers, appui aux associations locales, ce qui lui confère une bonne cohérence interne.

Depuis son démarrage, cette coopération a eu, pour la Commune de Kayes, l'une des plus pauvres de l'Afrique de l'ouest, des résultats incontestablement positifs, en particulier sur le renforcement communal, l'assainissement et la dynamique des quartiers, et a certainement contribué à améliorer la situation de la population de cette commune.

#### Un appui sans faille de la présidence de l'Agglomération

Jean Hartz, Maire de Bondouffle et Emmanuel Cuffini, alors Vice-président du SAN d'Evry (1985 à 1995), sont à l'origine de la coopération avec la Commune de Kayes, choisie en fonction du nombre de migrants originaire de la région de Kayes qui avaient rejoint la ville nouvelle d'Evry.

Jean Hartz est devenu Président de l'Agglomération en 2001, mais il suivait déjà ce dossier de coopération depuis plusieurs années. Ces élus se sont rendus à de multiples reprises à Kayes. Cela explique le fort soutien de la Présidence de l'Agglomération à ce programme qui est directement rattaché au Président.

La mission d'évaluation a pu constater l'*excellente connaissance du dossier* de coopération et la *bonne maîtrise du contexte local*, qu'avaient les 3 responsables principaux : le Président de l'Agglomération, le Président du CDANE et le chargé de mission de l'Agglomération à Evry, auxquels on peut ajouter l'ancien Directeur général des services qui a passé plusieurs mois au Mali avec la DNCT sur le thème de la décentralisation et qui a réalisé une mission de plusieurs semaines en 2006 en appui à la Mairie de Kayes.

#### Une bonne image globale

La coopération entre l'Agglomération et la Commune est, globalement, *bien perçue* par les partenaires de Kayes, comme par les partenaires de l'Agglomération d'Evry Centre Essonne.

Depuis 2002, un effort très significatif a été fait pour développer l'information et la sensibilisation de la population de l'Agglomération sur le thème de la coopération décentralisée et de la solidarité internationale, suivant en cela une recommandation importante du rapport Ciedel de 2002.

### **Des résultats assez significatifs**

Compte tenu des moyens mobilisés par l'Agglomération et abondés de diverses manières, en particulier par le Ministère des Affaires Etrangères, et, dans une bien moindre mesure, par le Conseil Général de l'Essonne, soit 230 000 € par an, les résultats obtenus dans les divers domaines considérés comme prioritaires par l'Agglomération, à savoir, 1) le renforcement de la Commune de Kayes et 2) la participation des populations au développement de la Ville, sont assez probants.

Une nuance est, toutefois, à introduire, en ce qui concerne l'appropriation par la Commune de Kayes, des actions menées en concertation avec l'Agglomération.

## **2 Une coopération handicapée par les difficultés de fonctionnement de la Mairie**

Cette coopération souffre, cependant, de difficultés liées au fonctionnement de la Mairie de Kayes. La Commune, qui ne mobilise pas suffisamment le potentiel fiscal, souffre depuis longtemps d'une importante carence en moyens financiers, mais également de problèmes de gestion, avec un budget en déséquilibre structurel.

Les manquements à la bonne gouvernance constituent autant de freins. Mais, la coopération souffre aussi d'une relative passivité dans la démarche de concertation avec la base, d'un manque d'ouverture sur l'extérieur. La coalition des 5 partis au pouvoir manque de cohésion, ce qui a entraîné des tensions et divers blocages dans le fonctionnement municipal. Ces difficultés de fonctionnement sont, globalement, préjudiciables au bon fonctionnement de la coopération entre les deux collectivités et affectent directement ses résultats.

## **V – EVALUATION DU PROJET DE COOPERATION**

### **1 Un projet qui répond aux objectifs fixés**

L'Agglomération et la Commune de Kayes se sont fixées, pour la période concernée, 2 objectifs principaux :

- ✍ Le renforcement de la Commune de Kayes et l'appropriation, par elle, des actions menées ;
- ✍ La participation des populations au développement de la Ville, qui se traduit par la mise en place de structures de participation populaire dans les quartiers ;

A ces deux objectifs, s'est ajouté un 3<sup>e</sup> objectif, qui concerne davantage l'Agglomération :

- ✍ Le développement de l'éducation au développement pour les habitants de l'Agglomération, et, dans une moindre mesure, pour les habitants de Kayes

A cela s'ajoute un objectif central pour la Commune de Kayes :

- ✍ L'amélioration de la situation de l'assainissement

ainsi qu'un objectif secondaire pour l'Agglomération

- ✍ Le renforcement des associations locales

La mission d'évaluation a considéré que le programme tel qu'il a été conduit depuis 4 ans, de 2002 à 2006 inclus, a répondu *très correctement aux objectifs fixés* en début de période.

La mission a, cependant, noté que le renforcement de la Mairie était loin d'être achevé, que la situation de l'assainissement restait problématique, que les moyens mobilisés pour l'appui aux associations locales restaient très faibles.

Elle a, par contre, salué l'effort consenti en faveur de la dynamique des quartiers et noté l'intérêt et l'originalité de la mise en place d'une méthode fondée à la fois sur une bonne maîtrise du processus de programmation suivi évaluation et sur la participation et le partenariat, visant à impliquer la population dans tous les aspects de la démarche et à associer les divers partenaires.

## 2 Un processus conforme aux critères de la coopération décentralisée

Elle est également largement *conforme aux principes* énoncés dans la «Charte de la coopération décentralisée pour un développement durable». Selon ces principes, la coopération doit privilégier le partenariat, la participation, la formation, la transversalité, mais qui tient compte également des impératifs de transparence, d'accès à l'information, d'évaluation et de capitalisation.

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Partenariat</b>    | Cette coopération repose sur un partenariat fort établi entre l'Agglomération et la Commune de Kayes. D'autres partenariats se construisent autour de cette charnière. Ils sont encore insuffisants, mais la situation s'améliore depuis 2002. |
| <b>Formation</b>      | Un effort de formation a été fait, en particulier pour les cadres municipaux. Cet effort encore insuffisant, en particulier pour les responsables des structures de quartier, doit se poursuivre.                                              |
| <b>Transversalité</b> | Ce critère est tout à fait pris en compte en particulier dans tout le travail qui est fait afin d'améliorer la situation de l'assainissement, thème transversal.                                                                               |
| <b>Transparence</b>   | Ce critère ne pose pas problème. La transparence du projet est grande, en particulier entre l'Agglomération et la Mairie de Kayes, autant que la mission d'évaluation a pu en juger.                                                           |
| <b>Information</b>    | Si ce point laissait à désirer avant 2002, un grand effort a été réalisé, depuis lors, par l'Agglomération, pour améliorer la situation sur son territoire. Un effort reste à faire à Kayes.                                                   |

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Evaluation</b>     | Le dispositif de coopération prévoit des évaluations internes régulières, réalisées, de fait, 3 fois par an, au moment des visites du chargé de mission coopération de l'Agglomération mais également au moment de la visite officielle de la délégation de l'Agglomération à Kayes. Une évaluation externe a été réalisée en 2002 par le Ciedel. Une nouvelle évaluation externe est réalisée par le Gret en 2007, avec un peu de retard par rapport au calendrier, mais comme cela avait été programmé. |
| <b>Capitalisation</b> | Un travail de capitalisation un peu systématique serait sans doute utile, mais beaucoup de rapports ont déjà été faits et un travail de réflexion assez approfondi est mené par les dirigeants de cette coopération dans le cadre de la préparation de la stratégie et des programmes pluriannuels ou annuels.                                                                                                                                                                                            |

### 3 Un programme adéquat par rapport aux objectifs de la coopération

Cette coopération est ciblée sur des *secteurs prioritaires* pour la coopération française en Afrique de l'ouest et au Mali, en particulier.

La coopération considère, en effet, comme prioritaires, en particulier les actions menées dans le domaine de l'éducation, dans le renforcement de la décentralisation et dans le domaine de l'eau potable et de l'assainissement.

La coopération décentralisée entre l'Agglomération et la Commune de Kayes est donc largement conforme à la politique de coopération de la France avec le Mali.

## VI – EVALUATION DU DISPOSITIF DE COOPERATION

### 1 Un dispositif efficace et innovant

#### Le CDANE, une structure ad-hoc, en décroissance progressive

La mise en place, dès le départ de cette coopération, d'une structure ad-hoc, le CDANE, qui assure les fonctions de *maître d'ouvrage délégué* pour le compte de l'Agglomération, a été une démarche pertinente, qui, en assurant un principe de continuité, dans le temps et dans l'espace, entre l'Agglomération et Kayes, a grandement facilité, depuis le démarrage de cette coopération, l'atteinte des objectifs.

La charnière Agglomération/CDANE a bien fonctionné dans l'ensemble, avec un chargé de mission intervenant en pivot.

Le choix, fait en 2002, à l'issue de l'évaluation Ciedel, de transférer progressivement le contrôle des actions à la Commune de Kayes, de renforcer son secrétariat général, comme ses services techniques et financiers, a été pertinent, même si sa mise en application s'est révélée difficile et si le résultat n'est pas encore suffisant.

Conformément à la volonté des élus, on parle donc de moins en moins du CDANE à Evry, même si l'association existe toujours et si elle est opérationnelle. C'est la Commu-

nauté d'Agglomération, en tant que telle, qui est mise en avant. Il en est de même à Kayes où l'on parle de l'équipe locale de l'Agglomération et de moins en moins du CDANE.

Il est vrai que c'est maintenant l'Agglomération, et non pas le CDANE, qui monte les dossiers de demande de cofinancement auprès du ministère des Affaires étrangères – DAECL - et c'est à l'Agglomération que les fonds du MAE sont versés. Dans ces conditions, le rôle du CDANE se réduit pratiquement à la gestion de l'équipe locale de Kayes.

### **Une structure légère, opérationnelle**

C'est le chargé de mission coopération décentralisée de l'Agglomération, à Evry, Jean-François Mangelaire, qui assure les fonctions de directeur opérationnel du programme. Avant de prendre ce poste à Evry, le chargé de mission a été responsable, de 1998 à 2000, du programme de l'Agglomération à Kayes. Cela est loin d'être indifférent dans la conduite du programme, compte tenu de l'excellente connaissance concrète du contexte qu'a acquise le chargé de mission sur le terrain.

Le chargé de mission travaille sous la tutelle du Directeur adjoint des services de l'Agglomération, Manuel Tato. Il est en articulation permanente avec le Président du CDANE, Emmanuel Cuffini. Le fonctionnement de cette cellule légère (locaux, électricité, téléphone, frais de bureau) est assuré par l'Agglomération.

A Kayes, le CDANE dispose d'une petite équipe de 3 chargés de mission (deux maliens et une française). Le chef de mission, Moussa Bah, est le représentant de l'Agglomération à Kayes. Il est le coordonnateur de l'équipe et assure un appui permanent auprès du Maire et du Bureau municipal.

L'équipe est complétée par Prosper Camara, animateur, qui a en charge l'appui aux structures de quartier (Comités de secteurs et Comités de quartiers) et par Ludivine Millamon, ingénieur TP, Volontaire du progrès en poste à Kayes auprès des services techniques de la Mairie depuis un peu plus d'un an.

L'équipe est installée dans les locaux de la Maison du jumelage, en plein centre de Kayes, à proximité du marché. Les locaux sont peu fonctionnels et mal entretenus, ce qui ne contribue pas à donner une très bonne image de l'Agglomération<sup>24</sup>, mais la localisation est excellente.

### **Un partenariat avec les Volontaires du progrès**

Un partenariat a été mis en place par l'Agglomération avec la Délégation générale des Volontaires du Progrès (VP) au Mali. Cela a permis aux divers Volontaires du progrès qui se sont succédé à Kayes, d'apporter un appui aux Services techniques de la Mairie.

Cet appui est considéré comme bénéfique aussi bien par les Volontaires eux-mêmes que par la Mairie. Il a permis d'assurer un meilleur fonctionnement des services techniques, mais aussi de la relation entre l'Agglomération et la Commune de Kayes.

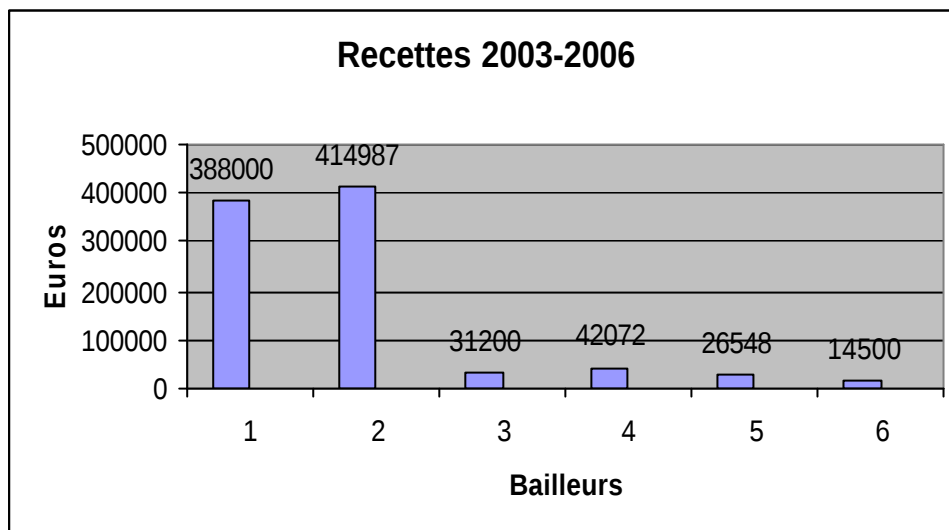
---

<sup>24</sup> Qu'on le veuille ou non, un rapprochement se fait pour le visiteur avec le local qu'occupe la coopération Nord pas de Calais, logée dans une villa et avec le bureau qu'occupe la coopération Ile de France dans les locaux de l'Assemblée régionale de Kayes

## Un budget apporté à 87% par l'Agglomération et le MAE

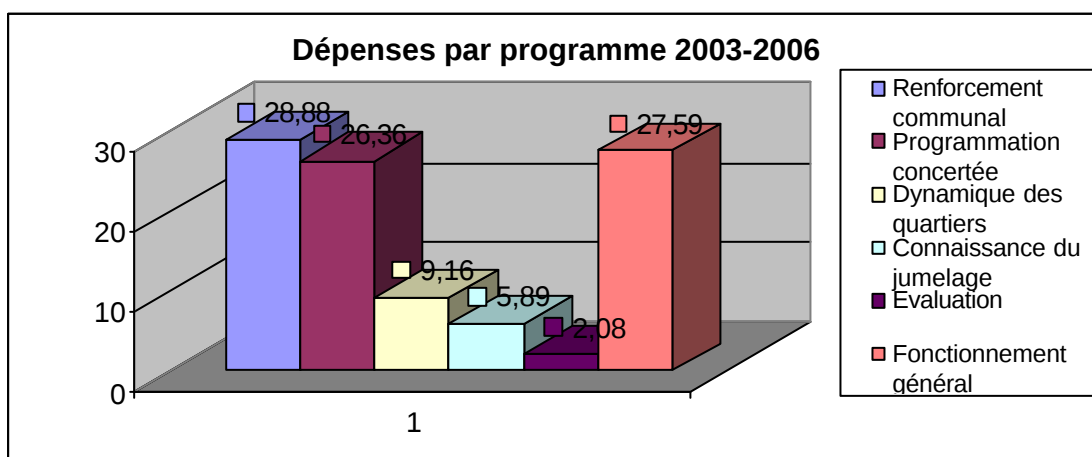
Le budget de la coopération Evry/Kayes sur la période 2003-2006 s'est élevé à 917 309 €. Ce budget provient de l'Agglomération (414 987 €, soit 45,23%, du ministère des Affaires étrangères (388 000 €, soit 42,3%).

Au total, l'Agglomération et le MAE apportent donc 87,5%. Le reste est principalement apporté par le Conseil général de l'Essonne (3,4%) ainsi que par la Commune et la population de Kayes (4,6%) ;



## Une priorité à 2 programmes

Les dépenses sont ventilées par programme. Le renforcement communal a drainé presque un tiers des dépenses (29%), la mise en œuvre de la démarche de programmation concertée 26%, le développement de la participation 9,2%, la connaissance du jumelage 5,9%, le fonctionnement général 27,6% et l'évaluation 2%.



### **Des actions de terrain qui drainent 64% du budget**

Le budget 2006 qui s'est élevé à 250 000 € environ (moyenne : 230 000 €/an) est ventilé en deux grands postes : le fonctionnement (Evry et Kayes), qui représente 90 000 € (36%) et les actions de terrain, tant dans l'Agglomération qu'à Kayes, qui représentent 160 000 € (64%).

Le budget de fonctionnement se ventile entre la représentation à Kayes, pour environ 50 000 € (équipe de 3 chargés de mission et frais de fonctionnement) et Evry pour environ 40 000 € (un fonctionnaire territorial chargé de mission coopération décentralisée et frais de fonctionnement Agglomération).

### **Des retards de versement de la part du MAE**

Les retards de versement de la subvention du MAE ont été importants dans la période. C'est ainsi que le programme d'activités prévu pour 2005 n'a pu être mené à bien, dans son ensemble, qu'en 2006.

Ces retards ont empêché l'Agglomération et la Mairie de réaliser dans de bonnes conditions les actions qui avaient été programmées pour la période triennale. Ce retard explique, également, le décalage de près d'une année dans la mise en place de l'évaluation externe.

### **Un coût de structure assez faible**

Le coût global de la structure CDANE est assez faible. Elle a représenté, en 2006, 90 000 €, dont 40 000 € au niveau de l'Agglomération et 50 000 € pour les 3 salaires<sup>25</sup> et le fonctionnement de l'équipe locale de l'Agglomération à Kayes.

Ce coût est tout à fait acceptable au regard des services rendus, même s'il représente une part non négligeable des moyens financiers investis dans la coopération avec Kayes, par l'Agglomération.

### **Un financement des actions qui transite par un compte annexe de la Mairie**

L'Agglomération a récemment mis en place un mécanisme spécifique de versement des fonds destinés aux actions menées avec la Mairie. L'Agglomération et la Commune ont signé en juin 2005, une convention concernant la réalisation d'un certain nombre de projets pour un montant de 22 340 €. L'Agglomération apporte 20 000 € sur ce montant soit 89,5%.

Ces fonds, destinés à financer les actions menées par la Commune dans les quartiers, en liaison avec les CDQ, sont directement versés par l'Agglomération sur un compte annexe ouvert par la Mairie auprès des services du Trésor de Kayes. Le Maire est l'ordonnateur de ces dépenses ce qui renforce son rôle de maître d'ouvrage. Pour l'Agglomération, ce mécanisme représente une garantie de bonne gestion des fonds.

Ce mécanisme est unanimement considéré comme pertinent et efficace. Les responsables du programme au niveau de l'Agglomération et du CDANE, le Sous-préfet de Kayes, comme les responsables du Trésor et les élus municipaux de Kayes s'en félicitent. La Direction Nationale des Collectivités Territoriales, à Bamako, considère que ce méca-

---

<sup>25</sup> Pour la volontaire du progrès 1/3 du coût est assuré par l'Agglomération, le reste étant pris en charge par le MAE

nisme pourrait servir d'exemple et être étendu à d'autres coopérations décentralisées au Mali.

## **2 Une méthode performante, mais un peu complexe**

### **Un mécanisme de programmation suivi évaluation**

L'Agglomération a appuyé la Mairie dans la mise en place d'un mécanisme de programmation suivi évaluation de ses actions. Ce mécanisme se traduit par :

- ✍ L'élaboration d'une stratégie pour une période de 3 ans. La stratégie a été élaborée de la manière la plus concertée possible entre les représentants des deux collectivités, sur la base du bilan réalisé en 2002, lors de l'évaluation Ciedel et des recommandations qui en découlaient ;
- ✍ La détermination des objectifs généraux et des objectifs spécifiques à atteindre durant la période triennale 2003-2005 ;
- ✍ L'élaboration d'un cadre logique permettant une claire vision de la structure logique du projet : des objectifs aux résultats attendus, des résultats aux activités qui permettent de les atteindre, des activités aux moyens nécessaires pour les réaliser ;
- ✍ La programmation des moyens à la fois humains, matériels et financiers pour la période triennale ;
- ✍ La mise en place d'un dispositif de suivi avec 3 missions de suivi par an, réalisée par le chargé de mission de l'Agglomération et une évaluation annuelle des résultats suivie d'une programmation de l'année suivante, ce traduisant par un Plan d'action annuel ;
- ✍ Une évaluation externe au terme du programme triennal donc en 2006 en principe, en réalité mise en place fin 2006 ;
- ✍ L'établissement de conventions de partenariat signées par l'Agglomération et la Commune.

### **Une approche partenariale et participative**

La volonté d'implication des divers groupes d'acteurs dans une démarche qui se veut participative et partenariale est notable : Mairie (élus et cadres), Agglomération (élus, chargé de mission, équipe locale), CDANE, habitants des quartiers, sont associés, d'une manière ou d'une autre, au processus.

Pour les habitants des quartiers, ce sont les CDQ qui interviennent en représentation de la population, ce qui constitue une bonne façon de les impliquer progressivement dans la gestion de leur territoire.

La démarche est très bonne et, bien que classique dans son principe, elle est assez rare dans ce type de coopération, pour que cela soit particulièrement souligné.

## **Une bonne démarche... mais d'application assez difficile**

Cette démarche se heurte, semble-t-il, à deux obstacles importants :

- (1) Si l'exercice est assez bien maîtrisé par le chargé de mission et le responsable de l'équipe locale de l'Agglomération, il ne semble pas avoir été intégré de manière satisfaisante par l'équipe de la Mairie qui ne s'implique par à fond dans le processus de PSE ;
- (2) Si la rédaction de bons documents de programmation est relativement aisée, la mise en oeuvre de manière conjointe et participative des actions programmées reste assez difficile. Le décalage perdure entre une équipe de l'Agglomération performante, assez bien formée et bien entraînée, et une équipe municipale qui manque à la fois de formation sur ces pratiques, entièrement nouvelles pour elle, de la gestion participative de projet et qui manque encore d'expérience opérationnelle. Ce décalage va perdurer si un important effort de formation n'est pas consenti dans les années qui viennent.

## **Un dispositif précis de suivi évaluation**

Des rencontres entre élus de Kayes et d'Evry Centre Essonne sont réalisées chaque année, en France ou au Mali. Elles permettent de faire un point général sur les activités menées dans le cadre du programme de coopération.

Ces rencontres sont complétées par des missions de suivi technique réalisées 3 fois par an, à Kayes, par le chargé de mission de l'Agglomération. Ces missions permettent de suivre les différentes activités qui ont été menées durant la période.

Des évaluations externes sont réalisées à la fin de chaque programme. Elles ont pour objet de réaliser un bilan de la période et de formuler des recommandations prospectives. La dernière évaluation externe a été réalisée en 2002 par le Ciedel.

## **3 Mais un certain nombre de limites**

### **Les limites de l'association de la Commune au dispositif**

Dès son élection en 2004, la nouvelle équipe municipale a bien marqué son adhésion à la démarche. Le Maire y est favorable, certains élus s'y impliquent mais les cadres techniques ne semblent pas s'impliquer suffisamment dans le dispositif. La relation reste déséquilibrée entre le degré d'implication de l'Agglomération et le degré d'implication de la Commune.

Cela s'explique aisément par le fait que le mécanisme de programmation suivi évaluation est naturellement complexe, et il l'est encore plus s'il est « participatif ». L'Agglomération a placé la barre assez haut. Cela requiert de la part des élus de Kayes, comme des cadres municipaux, un bon niveau de formation à ce type de démarche qui n'est facile, ni à comprendre, ni à mettre en application.

Le dispositif sera pleinement opérationnel quand la Commune de Kayes sera un véritable partenaire capable de proposer et de discuter les options et les actions proposées par le chargé de mission de l'Agglomération à Evry et mises en application par l'équipe locale à Kayes.

## VII – EVALUATION DES ACTIONS DE COOPERATION

### A - APPRECIATION DES ACTIONS DANS LEUR ENSEMBLE

#### 1 Des actions pertinentes et efficaces

La mission d'évaluation a jugé que les actions réalisées par l'Agglomération à Kayes ont été *pertinentes* dans leur ensemble.

##### Des actions tout à fait pertinentes

Il était sans doute essentiel, compte tenu de la situation à Kayes en 1990 comme en 2002<sup>26</sup>, de se centrer sur le renforcement de la municipalité. C'était la vocation première d'une collectivité comme l'Agglomération d'appuyer tout type de démarche visant à renforcer la Commune, dans le cadre de la décentralisation municipale au Mali. Le choix d'agir sur l'assainissement était tout aussi pertinent, compte tenu de la situation sanitaire, extrêmement dégradée de la ville.

L'option prise par l'Agglomération, avec la Commune, de contribuer à la mise en place de structures de concertation au niveau des quartiers, a été très *judicieuse*. Elle représente certainement l'aspect le plus novateur et le plus prometteur de cette coopération. L'appui apporté aux associations locales a également été pertinent, de même que les actions en faveur de l'éducation au développement.

##### Des actions globalement efficaces

Dans l'ensemble, les résultats obtenus, comparés aux moyens mobilisés, qui sont restés relativement modestes, peuvent être considérés comme assez satisfaisants, même si beaucoup reste à faire, aussi bien pour le renforcement de la Commune que pour la mobilisation de la société civile ou pour l'amélioration de la situation sanitaire de la ville. Ce jugement est toutefois à nuancer selon les actions. Les actions menées en matière d'assainissement apparaissent comme moins efficaces que celles qui ont été menées en matière de dynamisation des quartiers.

##### Mais des impacts encore insuffisants

Si les résultats obtenus en matière de structuration et de dynamisation des quartiers sont très positifs, les résultats de l'action auprès de la Mairie, afin qu'elle puisse acquérir efficacité et autonomie dans le cadre d'une bonne gouvernance, sont encore insuffisants même si des progrès sont notables, surtout ces dernières années.

D'autres actions, telles que l'appui aux associations locales restent marginales, ce qui est dommage, compte tenu de leur intérêt et de leur importance comme levier de développement, dans une optique de développement local durable.

---

<sup>26</sup> Au moment de l'évaluation réalisée par le Ciedel

## B – EVALUATION PAR ACTION

### 1 Renforcement de la Commune de Kayes

#### Principales actions :

- ✍ Recrutement et mise en place de cadres municipaux maliens, cofinancés (Directeur des services techniques et Directeur financier)
- ✍ Appui au Maire et au Bureau communal (Moussa Ba, représentant de l'Agglomération)
- ✍ Appui au Secrétaire général (mission de Marcel Gruais)
- ✍ Elaboration et mise en place d'outils spécifiques (base de données, cartographie)
- ✍ Assistance technique permanente d'un Volontaire du progrès auprès des services techniques municipaux (Frank Daniel puis Ludivine Millamon)
- ✍ Formation de base des agents de la Mairie à l'informatique
- ✍ Fourniture d'équipements pour la Mairie (matériel informatique et tracteurs)

#### 1 Actions réalisées et résultats

##### Des cadres municipaux mis en place

L'Agglomération et la Mairie ont mis en place 2 *cadres municipaux* pour assurer la direction de services au sein de la mairie. Un Directeur des services techniques a été sélectionné par la Mairie avec l'appui de l'Agglomération et recruté. L'Agglomération contribue au financement de son poste de manière dégressive sur une période de 5 ans.

Lancé en 2004 par la Délégation Spéciale et repris par la nouvelle équipe municipale, le recrutement d'un Directeur financier pour renforcement de ce service a été validé en 2005. Le Directeur financier a été sélectionné et recruté fin 2006. Son poste est également cofinancé par l'Agglomération, mais l'engagement d'Evry ne porte que sur une période de 3 ans.

Outre l'appui apporté en continu au Maire et au Bureau communal par Moussa Bah, représentant de l'Agglomération, le Directeur des services techniques bénéficie de l'appui à temps plein d'un Volontaire du progrès, de formation ingénieur TP ou assimilé. Frank Daniel, durant 2 ans et demie, puis Ludivine Millamon, depuis mars 2006, se sont succédé sur ce poste.

Une mission a été réalisée en 2006 par Marcel Gruais afin d'apporter un appui spécifique au Secrétaire général de la Mairie.

##### Des progrès dans l'organisation communale

L'intervention de l'Agglomération a permis *une réelle amélioration de l'organisation* : la mise en place d'un organigramme, l'amélioration de la circulation du courrier en sont des exemples. Des *rencontres hebdomadaires* de coordination entre les services<sup>27</sup> ont été

---

<sup>27</sup> Certaines de ces propositions suivies d'effets, ont été faites par Marcel Gruais en mission d'appui en 2006 auprès de la mairie

mis en place et elles se poursuivent. On assiste également à une *meilleure répartition des rôles et des responsabilités* entre les services. De même, il y a eu une clarification des résultats attendus de la part de chacun des services qui ont été renforcés.

La coopération a également permis la mise en place d'un *environnement de travail amélioré*. Cela s'est traduit par un léger relèvement du niveau d'équipement des trois services : l'Agglomération a fourni du mobilier, de l'équipement informatique (ordinateurs, imprimantes). Les agents concernés à la Mairie ont été formés à la manipulation informatique.

Progressivement, les cadres municipaux semblent se rendre compte de l'intérêt de ces outils. Depuis février 2007, des séances hebdomadaires de *formation* sont réalisées, de même que des réunions d'équipes. Un programme d'action a été élaboré pour 2007.

### **De nouveaux outils de travail**

La coopération a aussi permis la mise en place d'*outils spécifiques de travail*. Une base de données sur l'assainissement a été mise en place et elle est opérationnelle. Un stagiaire de l'ENI de Bamako a contribué à sa mise à jour en 2005. Une image satellite de Kayes et de sa région a été acquise par l'Agglomération et remise à la Mairie. Elle permet, à partir du logiciel Mapinfo, une cartographie de la voirie, des divers réseaux comme de l'assainissement.

Des fiches de sortie des véhicules et de définition des procédures administratives ont également été mises en place et elles sont régulièrement utilisées. Ces outils constituent autant d'éléments intéressants de réponse à l'inorganisation de la Commune.

### **Un effort d'équipement**

La Commune a également été dotée par l'Agglomération d'*équipements pour l'assainissement*. Cet équipement est constitué de tracteurs (2) et de remorques<sup>28</sup> pour le ramassage des ordures ménagères et l'évacuation des déblais après curage des fossés et caniveaux. La Mairie dispose également d'un camion pour la vidange des fosses et latrines.

L'équipement en tracteurs et remorques est déjà mieux adapté au contexte que les camions de ramassage des ordures fournis antérieurement à la Mairie, constamment en panne et maintenant hors service. Mais les pannes fréquentes n'épargnent pas les tracteurs, mal entretenus, ce qui handicape le ramassage dans les quartiers. C'est ainsi que de nombreux Comités de quartier et associations locales, interrogées par la mission, se sont plaints de la faible efficacité des Services techniques de la mairie dans la collecte. La mission a pu constater elle-même que les déblais de caniveaux curés par les habitants des quartiers n'avaient pas été ramassés depuis plusieurs semaines et a pu visiter un dépôt intermédiaire d'ordures ménagères qui n'avait pas été vidé par la Mairie, contraignant les habitants à brûler les ordures dans le dépôt situé en pleine zone d'habitations.

Cependant, il convient de noter que la Mairie répond à ces critiques, parfois acerbes, que les moyens dont elle dispose (2 tracteurs pour 110 000 habitants) ne suffisent pas.

### **Un bâtiment spécifique pour les Services techniques**

En concertation avec l'Agglomération, la Mairie a décidé, fin 2005, de construire un nouveau bâtiment pour héberger les Services techniques municipaux. Ce bâtiment, entière-

---

<sup>28</sup> Un 3<sup>e</sup> tracteur doit être fourni en 2007, ce qui viendra compléter l'équipement

ment financé par la Mairie, est maintenant opérationnel et permet aux employés comme à la Volontaire du progrès affectée à ce Service, de travailler dans de meilleures conditions.

L'Agglomération a apporté un appui en équipement par la fourniture de la climatisation, du mobilier et du matériel informatique.

### **Un effort de formation**

Diverses actions de formation ont été menées durant la période afin d'améliorer les capacités des cadres communaux et des élus.

- ✍ Formation au Burkina Faso du Directeur des services techniques
- ✍ Appui formation d'un consultant envoyé par l'Agglomération auprès du Secrétaire général
- ✍ Formation de base des utilisateurs des équipements informatiques
- ✍ Participation du Maire et de divers élus à des visites d'échanges avec St Louis du Sénégal autour de 3 thèmes : santé communautaire, assainissement public et renforcement du personnel communal

Les élus de Kayes sont très demandeurs d'un renforcement de ces formations et de ces échanges<sup>29</sup>.

## **2 Points à améliorer**

### **Des ressources trop limitées**

Le premier point, essentiel, est que la Commune de Kayes souffre, depuis sa création, du manque cruel de moyens financiers. Son *niveau d'autonomie financière* est très faible. D'après le consultant envoyé par l'Agglomération, pour un montant de recettes annuelles de 200 millions de Fcfa environ, la Commune affiche un montant de dépenses de 350 millions. Le déficit se creuse donc chaque année et cela a, bien évidemment, des incidences importantes sur sa capacité à résoudre les problèmes, en particulier d'accès à des services publics de qualité pour la population et donc sur la coopération.

Les apports de la coopération de l'Agglomération en matière de renforcement organisationnel n'ont pas encore eu, pour l'heure, d'incidence sur les recettes fiscales de la Commune. Celle-ci pourrait collecter les taxes de développement régional et local (TDRL), les taxes de marchés, les taxes sur les installations économiques. Or, ce potentiel reste encore largement inconnu des services de la Mairie, qui, par ailleurs, n'émettent pas de rôle d'imposition.

### **Des outils peu utilisés**

Le deuxième point à souligner est que les cadres municipaux ne semblent pas s'être encore appropriés les outils, pourtant novateurs et efficaces, mis en place dans le cadre de la coopération, tels que la base de données sur l'assainissement, pourtant excellent outil de programmation. Celle-ci est gérée et uniquement utilisée par les Volontaires du progrès successifs<sup>30</sup>.

---

<sup>29</sup> Courrier du Maire à Jean-M. Collombon, à la suite de la restitution à chaud réalisée à Kayes en fin de mission

<sup>30</sup> Frank Daniel puis Ludivine Millamon

## **Un manque de coordination**

Le troisième point que la mission a souligné est qu'il n'existe pas de réelle coordination et concertation entre les divers services municipaux, malgré l'instauration assez récente des réunions hebdomadaires de service (5).

De même, les apports des cadres des services municipaux ne sont pas suffisamment capitalisés au niveau de la Commune. Les connaissances et les pratiques issues des formations qu'ils ont suivies n'ont pas été valorisées au niveau de l'ensemble du personnel communal.

## **Des carences et dysfonctionnements divers**

Le Service financier et le Service du recensement ne sont pas encore informatisés. Le Service du recensement ne dispose encore ni de cadre supérieur ni de spécialiste en statistique.

La Commune ne dispose pas d'un document spécifique à Kayes, consignant les procédures administratives et financières en vigueur. Un tel document pourrait servir de référentiel connu et partagé par tous les services, ce qui faciliterait la coordination et améliorerait l'efficacité. Le document actuellement utilisé par la Mairie est le document élaboré par la DNCT. Ce document est de bonne qualité mais il est général, applicable à toutes des Communes du Mali. Il conviendrait sans doute de réaliser un travail complémentaire pour l'adapter au contexte spécifique de Kayes.

La Commune ne dispose pas, non plus, de système d'archivage et de documentation. Un effort important, mais ponctuel, a bien été réalisé pour la récupération et la sauvegarde de pièces anciennes d'état civil. Cela est essentiel, entre autres pour les travailleurs migrants qui ont besoin de ces pièces pour monter leur dossier de retraite. Ces pièces, déchirées, dégradées ont été restaurées et classées, ce qui permet de les sauvegarder et de faciliter leur accès. La Commune ne dispose ni d'une salle de documentation ni d'une personne spécialement chargée de la documentation.

Les organes élus (Bureau communal, Commissions municipales) semblent connaître certaines difficultés de fonctionnement. Le Bureau communal et les Commissions se réunissent difficilement. Les réunions du Bureau ont du mal à mobiliser l'ensemble de leurs membres. Les Commissions ont connu des dissolutions et des recompositions qui ont nuit au bon fonctionnement et à l'efficacité des travaux. Leur fonctionnement tient pour beaucoup à l'action du responsable<sup>31</sup> de l'équipe locale de l'Agglomération.

## **Un suivi insuffisant**

Le suivi des travaux communaux est insuffisant de la part de la Commune. Les Comités de quartier, pourtant associés, en principe, à la programmation et à la définition des priorités, ne sont pas du tout impliqués dans ce suivi. La Commission de suivi communal créée, entre autres, pour favoriser la concertation, n'a fonctionné que très peu de temps.

Les services du CCC – Centre de conseil communal – structure d'appui et de formation aux collectivités, ne sont pas utilisés par la Commune, pourtant membre du Centre. Elle ne participe pas aux réunions trimestrielles de coordination concertation présidées par le Préfet de Kayes et auxquelles participent les Communes, les Chambres consulaires et les ONGs.

---

<sup>31</sup> Moussa Bah, à la fois représentant de l'Agglomération à Kayes et donc conseiller technique auprès du maire, en charge des commissions municipales et extra- municipales

Enfin, notons un détail qui revêt une importance croissante actuellement : la Mairie ne dispose pas d'une *connexion Internet*, alors que la ville de Kayes est desservie en haut débit, ce qui limite fortement les possibilités d'échange et de communication, handicape le travail du Volontaire et limite les contacts avec l'Agglomération, les mails devant transiter par le représentant de l'Agglomération.

## 2 Appui à la dynamique des quartiers

### Principales actions :

- ✍ Appui permanent à la structuration des organisations représentatives des habitants des 4 quartiers déjà organisés (Comités de secteur et Comités de quartier) de la part de l'animateur de l'équipe Agglomération Prosper Camara
- ✍ Appui du CIDS à l'organisation des 2 derniers quartiers
- ✍ Mise en place du Comité de Suivi communal ayant une fonction de concertation et de coordination
- ✍ Dotation par l'Agglomération de petits équipements et d'outillage manuel pour les Comités de quartier
- ✍ Réalisation d'actions spécifiques à la demande des Comités, financées par le fonds de développement mis en place par l'Agglomération sur le compte annexe du Trésor et dont l'ordonnateur est le Maire
- ✍ Réalisation de quelques actions de formation des dirigeants des structures de participation, en particulier pour la conduite de réunions et la dynamique de groupe
- ✍ Réalisation d'une étude sur la dynamique des quartiers par une étudiante de l'Université d'Evry

## 1 Activités réalisées et résultats

### Une initiative de l'Agglomération

Jean-François Mangelaire, représentant de l'Agglomération à Kayes de 1998 à 2000, a entrepris, dès 2000, à partir de son expérience de St Louis du Sénégal, d'organiser le quartier Liberté par la mise en place de structures locales permettant d'associer de plus en plus les habitants à la gestion de leur propre espace urbain.

L'Agglomération a recruté un animateur, Prosper Camara, qui assure l'*animation permanente* de ce processus de dynamisation et d'implication des populations. Cette action d'animation vise à obtenir une meilleure articulation et une plus facile concertation entre les services techniques municipaux et les structures représentatives de la population (CDS et CDQ).

### Une bonne acceptation de la part de la Mairie

L'équipe municipale en place à Kayes depuis 2005, a volontiers donné son accord au processus de dynamisation et de responsabilisation des quartiers.

Depuis son élection, le Maire appuie la démarche développée par l'Agglomération et des élus du Bureau communal se sont personnellement impliqués dans le processus au niveau des quartiers.

### **Des quartiers dont les organisations se renforcent**

Des Comités de secteur (CDS) puis des Comités de quartier (CDQ), structures de deuxième niveau, qui rassemblent les Comités de secteur, ont été mis en place dans les quartiers. Ce processus d'organisation a démarré dans le quartier Liberté en 2001. Le rythme de création a été assez lent, avec un quartier organisé par an : le CDQ du quartier Khasso date de 2002, celui du quartier Plateau de 2003 et celui du quartier Légal Ségou de 2004. Il s'agit donc, globalement, de structures assez récentes.

Le rythme s'est accéléré en 2006. Les 2 derniers quartiers de Kayes N'Di et de Lafiabougou ont été organisés l'année dernière avec l'appui d'un bureau d'étude local, le CIDS, sélectionné après appel d'offre et qui a été en contrat avec la Commune de Kayes pour cette opération. Il a suivi la méthode employée pour l'organisation des 4 autres quartiers. Les 6 quartiers de la Commune de Kayes sont maintenant entièrement organisés aux 2 niveaux : CDS et CDQ.

Un *Conseil de Suivi Communal* (CSC), instance de concertation qui chapeaute l'ensemble, a également été mis en place. Ce Conseil a joué un rôle important dans la résolution de certains conflits (quartier Khasso, mise en place du CDQ Plateau). Le CSC a également organisé un tournoi de football inter-quartiers qui a été fortement mobilisateur et très apprécié des jeunes.

Les Comités de secteurs et les Comités de quartiers rassemblent des représentants des diverses catégories sociales présentes dans le quartier. Les CDQ disposent d'une personnalité juridique ce qui leur permet, entre autres, de recevoir et de gérer des fonds.

Les CDQ ont été impliqués dans la définition des priorités et dans l'élaboration des Plans locaux de développement. Par le biais de la mobilisation populaire (journées de salubrité), les CDQ participent à l'assainissement de la ville. Ils ont, pour cela, été dotés par l'Agglomération de petits matériels (brouettes, charrettes) et d'outillages manuels (pelles). Ces petits équipements sont gérés par les CDQ.

Dans les premières années de la coopération, des GIE, Groupement d'Intérêt Economique, destinés à donner de l'emploi aux jeunes des quartiers, avaient été mis en place pour le ramassage des ordures ménagères. Un seul de ces GIE perdure.

### **Une démarche avalisée par la population**

La mission d'évaluation a noté à quel point la population des quartiers semble s'être fortement impliquée dans ces structures de concertation, ce qui est très positif. Parmi les innovations intéressantes, il est à noter que le *fonds* mis en place par l'Agglomération dans le cadre des conventions avec la Mairie, et qui utilise le mécanisme du Trésor de Kayes, peut servir à appuyer les initiatives de développement des comités de quartier qu'il s'agisse d'acquérir du petit matériel ou l'assainissement ou d'organiser un événement culturel.

## **2 Points à améliorer**

### **Une plus grande implication de la Mairie**

Malgré l'accord du Maire et l'implication personnelle de quelques élus, la démarche de dynamisation et de responsabilisation des habitants des quartiers, fait plutôt l'objet, selon

les termes mêmes d'un grand connaisseur de la réalité de Kayes, d'une « acceptation passive » de la part de la Mairie, plutôt que d'un « accompagnement actif » du processus.

Tout se passe comme si la Mairie acceptait assez volontiers la démarche, mais plus parce que l'Agglomération la considère comme un aspect essentiel de sa coopération. La mission d'évaluation a eu le sentiment que la Commune ne poursuivrait probablement pas la démarche d'appui à la dynamique de quartier si la coopération avec l'Agglomération venait à s'arrêter. Cela mériterait que la Mairie se détermine plus clairement sur le sujet.

Il convient toutefois de noter, à la décharge de la Mairie, que l'animation de la démarche est assurée en direct par l'équipe locale de l'Agglomération et pas par ses propres services, ce qui ne favorise pas l'implication plus active de la Mairie. Celle-ci peut, en effet, considérer que tout va bien puisque le travail est fait par d'autres et que s'impliquer davantage n'est pas vraiment nécessaire.

### **Une démarche participative intéressante, mais encore balbutiante**

La réalisation de diagnostics participatifs et d'une programmation des travaux prioritaires à réaliser, menés avec les Comités de quartier, et sur lesquels s'appuie la démarche, est intéressante.

Il n'est pas sûr, toutefois, que la participation soit réelle à tous les stades de la démarche et permette de considérer que le diagnostic est bien le résultat d'un processus conjoint mené par les techniciens et par les habitants. En principe, les habitants choisissent les travaux et ce sont les Services techniques municipaux qui réalisent les études et la Mairie qui exécute les travaux.

Ces diagnostics participatifs devraient aboutir à une programmation participative des actions, puis à une participation réelle des CDQ au suivi des réalisations et à leur évaluation. On en est encore assez loin.

La démarche, au stade actuel, ne semble pas permettre une appropriation complète par les représentants de la population. Les CDQ expriment, certes, leurs besoins prioritaires mais, dans le concret, le choix des actions à mener incombe, de fait, à la Mairie avec l'appui du représentant de l'Agglomération et les CDQ ne sont pas associés au suivi des réalisations.

Plusieurs CDQ se sont plaints, à l'occasion de l'évaluation, du peu de cas qui était fait de leur opinion par la Mairie, mais aussi par le représentant de l'Agglomération.

### **Des CDQ qui affichent des difficultés et qui font des propositions**

Parmi les difficultés signalées<sup>32</sup> par les responsables de CDQ des 6 quartiers, la mission d'évaluation a noté, parmi les problèmes les plus souvent signalés :

- ✍ Le manque de formation
- ✍ Le manque de sensibilisation de la population
- ✍ Les difficultés de la mobilisation pour des travaux d'intérêt collectif
- ✍ La lenteur dans l'exécution des projets retenus et financés
- ✍ Le scepticisme des populations, résultant de l'échec de projets antérieurs

---

<sup>32</sup> Enquête participative auprès des 6 CDQ, renseignées par 26 membres des Comités de Quartier

- ✍ Le manque d'outillage et de petit matériel pour la réalisation des travaux

Les CDQ ont formulé deux propositions principales, lors des visites de terrain et à l'occasion des enquêtes:

- ✍ L'organisation d'un programme de formation des responsables
- ✍ La réalisation d'une meilleure information sur l'assainissement (réunions, vidéos)

### **Trop peu d'actions en faveur d'un renforcement des capacités des structures**

Il apparaît clairement à partir des résultats des enquêtes participatives comme à partir de la simple observation du fonctionnement des CDQ, que le *renforcement des capacités des structures participatives (CDQ et CDS) n'a pas été suffisant*.

Cet aspect devrait constituer une priorité absolue dans une optique de renforcement des structures elles-mêmes et afin de leur permettre de participer pleinement au processus engagé. La formation donnée aux dirigeants s'est limitée, jusqu'à présent, à des formations à la conduite de réunions et à quelques aspects secondaires.

### **Des structures assez critiques**

Les Comités de quartier restent assez critiques vis-à-vis de l'action municipale. Sur les 5 CDQ qui ont répondu à l'enquête sur ce point, 3 d'entre eux (60%) ont considéré que les relations avec la Mairie étaient « médiocres », voire « mauvaises ». L'un d'entre eux a considéré que les relations étaient « très mauvaises ». Un seul, de récente création, a considéré que les relations étaient « bonnes »<sup>33</sup>.

Ils pointent deux séries d'insuffisances, concernant le processus et concernant les travaux.

*Le processus :*

- ✍ Le manque de concertation
- ✍ Le manque de transparence
- ✍ Le manque d'intérêt de la Mairie pour la participation

*Les travaux :*

- ✍ Le retard dans l'exécution des travaux et la qualité médiocre de nombre de réalisations
- ✍ La faible efficacité technique des services
- ✍ Le choix des entreprises et leur façon de conduire les travaux

### **Et quelques confusions d'intérêts**

Dans certains cas, des responsables d'entreprises de BTP se trouvent être également responsables de CDQ, ce qui peut amener à des confusions d'intérêt au moment de la réalisation des travaux.

---

<sup>33</sup> Il convient de noter qu'un conseiller municipal était présent au sein du groupe de responsables qui a répondu collectivement à l'enquête

### 3 Interventions sur l'assainissement et la lutte contre l'érosion

#### Principales actions :

- ✍ Réalisation, par les Services Techniques Municipaux, de travaux d'assainissement et de lutte contre l'érosion dans les 6 quartiers de la ville : dalles de traversée, murettes anti-érosives, radiers, remblaiement de rues, aménagement d'un dépôt d'ordures
- ✍ Réalisation, en cours, avec l'appui financier du FSD, d'un programme de construction de puisards (objectif : 627 puisards)
- ✍ Réalisation d'une mission d'assistance technique de la part d'Aquassistance (Groupe Suez). Préparation d'une remise en fonctionnement d'une station de pompage.

#### 1 Activités réalisées et résultats obtenus

##### Un appui permanent de l'Agglomération au Service technique municipal

Un *service spécialisé* a été créé au sein de la Commune pour la gestion de l'assainissement, ce qui constitue une indéniable avancée compte tenu de la situation de la ville dans ce domaine.

La coopération de l'Agglomération a permis de mettre en place des *outils et des moyens de travail* (base de données, dispositif cartographique, programmation du suivi etc.) auprès de la Commune, permettant, en principe d'améliorer son efficacité.

##### Une implication croissante de la population

Le mécanisme de *mobilisation de la population* des quartiers par le biais des structures de participation mises en place, Comités de secteur et Comités de quartier, est très prometteur.

Les CDQ organisent des journées de salubrité assez largement suivies par la population. Pour le programme puisards, cofinancé par le FSD, il existe une forte demande de la part des habitants, comme la mission a pu le constater de visu dans les quartiers visités. De même la contribution financière des familles paraît se mettre en place.

##### Des travaux dans les divers quartiers

Un certain nombre de *projets d'assainissement* ont été réalisés dans les quartiers :

- ✍ Construction de 4 murettes anti-érosives dans le quartier Légal Ségou
- ✍ Rechargement partiel et nivellement d'une rue
- ✍ Construction d'une murette anti-érosive sur le quartier Plateau (rue 123)
- ✍ Aménagement du dépotoir d'ordures du quartier Khasso

Des travaux sont programmés ou sont en cours de réalisation :

- ✍ Remblaiement de 4 rues
- ✍ Réhabilitation d'un caniveau
- ✍ Construction de 2 ponts radiers

- ✍ Construction de 3 dalles de traversée
- ✍ Nivellement d'un site de barrage
- ✍ Rehaussement d'un caniveau.

Ces projets, très variés, sont réalisés avec le financement prévu par la dernière convention passée entre l'Agglomération et la Commune et versé sur le compte annexe au Trésor de Kayes. Il s'agit des petits projets programmés en concertation avec les Comités de quartier.

Il est à noter qu'un GIE, entreprise responsable de la collecte des ordures ménagères, représentatif des structures créées au départ dans le cadre de la coopération, pour donner de l'emploi aux jeunes des quartiers, est encore fonctionnel sur le quartier Khasso.

### **Un programme spécifique de construction de puisards**

Le projet puisards a été défini en 2004 par les Services Techniques Municipaux. Il a été financé en 2005 grâce à l'appui du FSD Fonds Social de Développement. Le financement du FSD d'un montant de 130 500 € représente 60% du coût. Les 30% restants sont apportés par la Commune et les familles bénéficiaires.

Le programme d'ensemble a pour objectif la construction de 627 puisards dans un certain nombre de rues cibles (prise en compte de toutes les concessions de la rue), avec l'implication des CDQ et la participation financière des familles, ce qui représente une avancée méthodologique par rapport aux programmes antérieurs de construction de puisards.

La première phase du projet, qui a démarré en juin 2006, est en cours d'achèvement (164 puisards ont été réalisés sur les 177 prévus). Il concerne les 6 quartiers Liberté, Plateau, Légal Segou, Lafiabougou, Khasso et Kayes N'Di.

| Quartier    | Prévisions | Réalisations | En cours  |
|-------------|------------|--------------|-----------|
| Khasso      | 45         | 45           |           |
| Kayes N'di  | 44         | 44           |           |
| Liberté     | 22         | 22           |           |
| Plateau     | 22         | 22           |           |
| Lafiabougou | 22         | 17           | 5         |
| Légal Segou | 22         | 14           | 8         |
|             | <b>177</b> | <b>164</b>   | <b>13</b> |

L'implication des CDQ est essentielle. A ce titre, le projet puisards représente un bon exercice. Les CDQ sont chargés de : 1) la sensibilisation de proximité, 2) l'information des bénéficiaires, 3) les conseils d'entretien, 4) la médiation. Le projet est très bien accepté par les familles bénéficiaires.

### **Des moyens financiers nouveaux, potentiellement importants**

La Commune de Kayes a un besoin réel de moyens financiers supplémentaires pour faire face à des besoins croissants, en particulier pour l'assainissement, même si elle s'attache désormais à faire rentrer davantage de redevances et autres impôts locaux dans ses caisses. Il est clair que l'Agglomération n'aura jamais les moyens de satisfaire ces besoins considérables et en augmentation constante.

L'Agglomération a donc mis en place une double stratégie :

- ✍ Elle a mis en place un *mécanisme de financement* fondé sur l'amendement Oudin (Loi sur l'eau) qui autorise les collectivités territoriales à apporter des financements en provenance du budget autonome Eau et assainissement. Cela permet à l'Agglomération de drainer des ressources financières supplémentaires vers les projets d'assainissement. Ce mécanisme a permis à l'Agglomération d'apporter 36 000 € de plus au programme d'assainissement en 2006 et elle apportera une somme équivalente en 2007.
- ✍ Par ailleurs, un nouveau partenariat financier est envisagé avec l'Agence de bassin Seine-Normandie. L'agence cofinance des projets d'amélioration de l'accès à l'eau potable pour les populations défavorisées des pays du sud. Jusqu'à présent elle n'a financé que peu de projets d'assainissement et elle a l'intention de diriger son effort dans ce domaine pour les années à venir. Elle est donc en recherche de bons projets et la dimension dynamique de quartier semble l'avoir convaincue de l'intérêt de s'associer au programme de l'Agglomération. Les négociations sont en cours. Elles devraient aboutir rapidement maintenant. La contribution de l'Agence de bassin peut radicalement modifier la donne et permettre des investissements substantiels.

### **Un élargissement convaincant du partenariat technique**

La stratégie menée par l'Agglomération d'impliquer de nouveaux partenaires, à la fois techniques et financiers, semble porter déjà ses fruits. De *nouveaux partenaires techniques* (Aquassistance, Société des Eaux de l'Essonne) prêtent, depuis peu, appui aux projets d'assainissement de l'Agglomération et de la Commune sur Kayes. Aquassistance est une association Loi 1901 qui regroupe des techniciens du groupe Suez.

Ceux-ci assurent des prestations techniques bénévoles auprès de collectivités territoriales des pays du sud. Aquassistance dispose d'une expertise technico-économique reconnue et du soutien, en base arrière, d'un grand groupe. Pour l'Agglomération, le fait de pouvoir adosser son action dans le domaine de l'assainissement à des structures comme Aquassistance ou la Société des Eaux de l'Essonne, est incontestablement porteur d'avenir. Et cela est d'autant plus appréciable que les prestations d'Aquassistance sont gratuites !

Aquassistance a déjà mobilisé 3 spécialistes<sup>34</sup> de l'assainissement en 2006, pour réaliser une mission de diagnostic à Kayes. La mission a porté sur la remise en fonctionnement d'une station de pompage et sur la préparation d'une proposition d'installation d'un mini-égout pilote.

### **Des choix techniques judicieux**

Les choix techniques assumés par Aquassistance, qui dispose d'une grande expertise dans le domaine, fondés sur une pluralité de solutions techniques paraissent tout à fait *judicieux*. Il s'agit bien de mettre en place des puisards dans certaines zones qui s'y prêtent et de développer des réseaux de mini-égouts dans d'autres zones en tenant compte d'un ensemble de facteurs, comme la nature des sols, la distance par rapport à la nappe phréatique, la distance par rapport au fleuve Sénégal.

---

<sup>34</sup> Patrick Arnaud, Thomas Le Floc'h et François Virloget

### Points à noter

- ✍ La Commune réalise avec l'appui de l'Agglomération, de nombreux travaux d'assainissement. Ces travaux, mis à part des travaux (anciens) de construction de murettes anti-érosives dans des zones très menacées, restent insuffisants, dispersés, avec un faible impact apparent.
- ✍ La population, organisée dans le cadre des structures de concertation de quartier s'implique de plus en plus. Elle représente un potentiel humain considérable.
- ✍ L'Agglomération mène une habile stratégie de mobilisation de fonds nouveaux (aménagement Oudin, Agence de bassin, Société des eaux de l'Essonne) et de mobilisation de partenaires techniques (Aquassistance). Cette stratégie commence à porter ses fruits. Elle devrait permettre de changer l'échelle des interventions et d'assurer la fiabilité technique des choix.

## 2 Points à améliorer

### Une situation sanitaire qui reste désastreuse

Malgré des années d'efforts de la part de l'Agglomération et pas mal d'investissements, la situation de la Commune de Kayes en matière d'assainissement, reste *déplorable*. Cela tient, en particulier, à l'accroissement démographique accéléré que connaît la ville.

Sans moyens financiers supplémentaires, la situation ne pourra pas être améliorée de manière significative dans les années qui viennent.

### Un manque de mobilisation, de concertation et de suivi

Le personnel disponible dans les Services municipaux n'est pas suffisamment mobilisé par la Mairie. D'après l'expert envoyé sur place en 2006 par l'Agglomération, Kayes disposerait de 160 salariés dont 90 seraient mobilisables pour les travaux de voirie, d'entretien d'assainissement, de collecte des déchets divers.

Or le laxisme est, semble-t-il, généralisé, le rythme de travail trop faible, l'efficacité dérisoire. Le matériel dont dispose la Mairie, fourni par l'Agglomération, est fréquemment en panne, ce qui induit d'insupportables retards dans certains travaux, comme l'évacuation ultime des ordures ménagères ou la collecte des déblais issus du curage des canaux.

Le *manque de concertation* entre la Commune, les Directions régionales concernées (Assainissement, Hydraulique), les associations locales, les Comités de quartier, l'équipe de l'Agglomération, est flagrant. Il constitue un lourd handicap face aux défis à relever qui requièrent la mobilisation de tous autour d'une stratégie commune et d'actions concertées.

### Une stratégie sans doute à revoir

Il existe encore une trop *forte distorsion* entre l'ampleur des problèmes à résoudre et les moyens mobilisés et les stratégies développées. Les travaux réalisés actuellement cherchent à couvrir tous les quartiers. Cela est tout à fait légitime, puisqu'il s'agit aussi d'apporter des réponses aux besoins exprimés par les CDQ dans le cadre de la démarche de planification participative.

Mais comme les moyens sont limités, le résultat est une trop grande dispersion et une perte globale d'efficacité. Des travaux restent sans réel impact positif sur la situation d'ensemble, en particulier lorsque des ouvrages sont rendus inutilisables en quelques mois parce que des travaux indispensables n'ont pas été réalisés *en amont* des ouvrages<sup>35</sup>, parce qu'ils ont été mal faits ou encore parce qu'il y a eu un défaut flagrant d'entretien. La seule solution possible semble être d'augmenter les moyens financiers disponibles de façon à traiter de manière globale des ensembles homogènes (une rue ou un groupe de rues), comme cela a été entrepris avec le programme puisards. A condition aussi, comme nous le verrons plus loin, que le travail de sensibilisation et de formation et de mobilisation de la population se poursuive.

### **De sérieuses lacunes techniques des Services techniques municipaux**

La conception et la définition des projets eux-mêmes présente de nombreuses lacunes. Des projets ne sont pas définis avec précision. Dans la plupart des cas, il n'existe pas de plan des ouvrages à réaliser, ce qui rend impossible le contrôle de la bonne exécution des travaux par les entreprises. Le manque de suivi pendant les travaux, et après les travaux, afin de s'assurer que l'entretien est bien réalisé, est également patent.

Selon les informations données à la mission par certains interlocuteurs, il semblerait que les études d'impact, en amont des choix techniques, ne sont pas réalisées, ce qui peut induire un risque d'inversion de problèmes environnementaux. Cela pourrait être le cas, d'après la Direction régionale de l'Hydraulique, de la pollution de la nappe phréatique par des puisards non conformes et/ou mal construits.

Un trop grand nombre d'ouvrages réalisés dans le cadre du cofinancement Agglomération/Commune sont de piètre qualité. De ce point de vue, les visites de terrain effectués par la mission d'évaluation dans 4 quartiers, ne laissent pas de place au doute : de l'argent est dépensé inutilement dans certains travaux qui devront être recommencés dans quelques mois.

### **Un projet puisards qui pose certaines questions**

Si l'importance et l'utilité du projet de construction des puisards avec l'appui du FSD, ne fait aucun doute, quelques questions se posent à son sujet.

Elles concernent 1) le manque apparent de concertation et de coordination avec la Direction régionale en charge de cette question, 2) la mauvaise qualité de certaines des récentes réalisations que la mission d'évaluation a pu visiter<sup>36</sup>, 3) la question de la localisation des puisards dans certaines zones permettant de penser que des risques non négligeables de pollution de la nappe phréatique pouvaient exister.

### **Une population encore insuffisamment sensibilisée et formée**

Malgré tout le travail accompli depuis des années et malgré la structuration des organisations de quartier, relais idéal d'information et de formation, la population dans son ensemble, ne semble pas encore avoir une *claire conscience* de la gravité du problème de

---

<sup>35</sup> Exemple d'un certain pont-radier visité par la mission d'évaluation, déjà comblé de détritits et déjà inutile quelques mois après sa construction

<sup>36</sup> En particulier un puisard desservant une concession de 58 personnes, de dimension standard, donc largement sous-dimensionné pour cette concession et déjà en dysfonctionnement quelques mois après sa construction

l'assainissement et de ses multiples conséquences, en particulier pour la santé. Si les familles étaient en mesure d'établir une claire relation entre le paludisme ou les maladies gastriques de leurs enfants et la situation sanitaire des rues, il est probable qu'elles feraient un effort en faveur de l'assainissement individuel.

Il convient, cependant, de noter un intérêt croissant et une mobilisation des femmes en faveur d'actions dans ce domaine. La mission a pu entendre, dans les réunions avec les associations locales, les groupes de femmes s'exprimer sur le sujet et elle a la conviction que ces associations, avec les CDS et les CDQ, pourraient constituer de très bons relais d'information.

## 4 Appui aux associations locales

### Actions réalisées

- ✍ Versement d'une subvention annuelle, par l'Agglomération, à l'association Les Amis de Kayes qui assure, à son tour, un appui technique et financier auprès d'associations de Kayes

## 1 Activités réalisées et principaux résultats

### Une association très motivée et mobilisée

L'appui apporté aux associations locales de Kayes par l'Agglomération transite le plus souvent par une association loi 1901, Les Amis de Kayes. Cette association a son siège sur l'Agglomération et elle a comme membres une trentaine de français et de maliens installés en France.

Une subvention annuelle lui est versée par l'Agglomération. Elle est totalement libre de l'utiliser comme elle l'entend. L'apport financier de l'Agglomération, de l'ordre de 5 000 € par an, est particulièrement modeste. L'association reçoit également un appui du Conseil général de l'Essonne via le CRESI Centre Essonnien de la Solidarité Internationale et de la Mutualité.

### Des associations de femmes très actives

L'appui aux associations de Kayes est concentré principalement sur des *associations de femmes* :

- ✍ L'association KANU regroupe une trentaine de femmes du quartier Plateau. Elle a pour objet la génération de revenus par les activités productives et l'assainissement de l'environnement. Les femmes ont installé un moulin à décortiquer et une borne fontaine pour la vente de l'eau potable. Elles mènent des actions d'assainissement de leur quartier. Elles sont en train de construire un local avec l'appui des Amis de Kayes. Elles ont besoin d'un appui pour l'obtention d'un titre foncier pour leur terrain. La Volontaire du progrès leur apporte un certain appui.

✍ *L'AMAFH association des femmes handicapées de Kayes*, créée en 1987, regroupe 170 membres. Elle se mobilise pour résoudre les problèmes des femmes handicapées : accès à la santé, à l'éducation, à l'emploi. L'association organise des séances d'information (paludisme, sida) et de formation (couture, teinture, recyclage, agroalimentaire). L'association a installé une borne fontaine. L'association Les Amis de Kayes cofinance un atelier de savonnerie à hauteur de 30%.

L'option prise par Les Amis de Kayes de travailler en appui à des groupements de femmes est excellente, quand on connaît le rôle économique central des femmes en Afrique. Au total les associations appuyées regroupent environ 300 membres, c'est-à-dire que l'appui financier, pourtant fort limité, bénéficie à près de 2000 personnes.

Il est intéressant de noter qu'un certain nombre des dirigeantes des ces associations sont également impliquées dans les structures participatives de leur quartier (CDS ou CDQ).

Elle appuie des *groupes sociaux en particulière difficulté* (femmes handicapées AMAFH, prisonniers de la Maison d'arrêt de Kayes). Pour ces derniers, elle a appuyé l'installation d'un atelier de menuiserie. L'idée est intéressante mais l'atelier se heurte à des problèmes de commercialisation de ses produits.

Elle appuie également, depuis peu, les artisans transporteurs fluviaux, basés sur les berges du fleuve Sénégal, ainsi que l'association CLIK, Club Internet de Kayes, créée en 2004, qui propose des formations à l'informatique dans les établissements scolaires de la ville.

En règle générale, l'association apporte un petit financement d'appui aux associations (constructions productives, petit équipement et outillage).

### **Une action centrée sur la génération de revenus**

Le choix fait par Les Amis de Kayes de centrer leur action sur le thème de la création de revenus et d'emplois pour les populations pauvres des quartiers, est très pertinent dans le contexte de Kayes.

Les dirigeant(e)s des 5 associations appuyées manifestent un *haut degré de motivation* et, pour certaines d'entre elles, un assez bon niveau de technicité en matière d'animation et de gestion d'associations. C'est le cas de l'Association des Femmes Handicapées du Mali, dirigée par une jeune femme remarquable, elle-même handicapée, mais c'est également le cas de l'association KANU.

### **Quelques cofinancements**

Outre l'appui financier reçu de l'Agglomération, l'association Les Amis de Kayes a su mobiliser quelques moyens financiers en provenance de partenaires extérieurs, telle que la Mutualité de l'Essonne. Celle-ci a apporté 15 000 € sur 3 ans.

L'association considère, cependant, avoir quelques difficultés à utiliser dans les délais les financements qu'elle obtient. Cela tient grandement au fait qu'elle n'a que fort peu de relais sur place. « *Les informations nous arrivent au compte goutte et les projets avancent lentement pour la plupart*<sup>37</sup> » (Bandiougou Doucouré, Président)

### **Une très bonne image locale**

---

<sup>37</sup> Nouvelles – bulletin des Amis de Kayes – Editorial du président - mars 2007

L'image de l'association des Amis de Kayes auprès des associations locales de Kayes est excellente. Elle contribue fortement à l'image positive de la coopération de l'Agglomération sur Kayes. Elle semble aussi disposer d'une bonne image sur l'Agglomération.

## **2 Points à améliorer**

### **Trop peu d'intérêt de la part des collectivités territoriales**

L'Agglomération n'apporte qu'un modeste soutien financier à l'association (5 000 € par an). La Mairie de Kayes, quant à elle, accaparée par bien d'autres soucis, ne manifeste aucun intérêt particulier pour les associations. Celles-ci réalisent pourtant un travail tout à fait essentiel sur le terrain, dans des conditions bien souvent très difficiles.

### **Une sérieuse carence en moyens de suivi sur place**

Par manque de moyens et d'un représentant sur place, l'association Les Amis de Kayes n'est pas en mesure d'assurer un suivi de terrain permanent auprès des associations bénéficiaires, ce qui induit d'importantes pertes de temps et quelquefois une difficulté à dépenser les moyens financiers, pourtant assez faibles, qui ont été mis à sa disposition.

Un appui très ponctuel est apporté par la Volontaire du progrès présente à Kayes, sur demande des Amis de Kayes à l'Agglomération. Cet appui concerne l'association des Transporteurs Fluviaux de Kayes. Il a pour but de faciliter l'aménagement de la voie d'accès au fleuve Sénégal. Les autres associations appuyées par Les Amis de Kayes, ne bénéficient d'aucun soutien de la part de l'équipe locale de l'Agglomération.

### **Des carences en renforcement des capacités**

En règle générale, la technicité des associations locales, comme celle de l'association Les Amis de Kayes, en matière de gestion de projets est trop faible. Les dirigeant(e)s des associations locales n'ont pas bénéficié de formations suffisantes qui, entre autres, pourraient leur permettre d'avoir plus facilement accès à d'autres financements.

L'association Les Amis de Kayes, comme la plupart des associations de coopération et des comités de jumelage, aurait elle-même besoin d'élargir un peu sa base, d'incorporer de nouveaux membres, en particulier des jeunes, afin d'assurer le renouvellement de ses instances dirigeantes. Cela n'est pas facile et dépend assez directement de la dynamique d'éducation au développement que l'Agglomération peut promouvoir.

## **5 Echanges et éducation au développement**

### **Les actions réalisées**

- ✍ Mise en place d'un poste de chargé de mission à l'Agglomération pour assurer l'animation du secteur éducation au développement, de 2002 jusqu'à fin 2006
- ✍ Création d'outils spécifiques de communication tels que le bulletin Agglo Coopération
- ✍ Organisation de chantiers de jeunes à Kayes
- ✍ Organisation de rencontres dans les écoles, de conférences, d'actions spécifiques (conte)

## 1 Activités réalisées et résultats obtenus

### Recrutement d'une chargée de mission

A la suite du rapport d'évaluation Ciedel de 2002, l'Agglomération a revu de manière drastique sa stratégie en matière d'appui à l'éducation pour le développement. Elle a réalisé un effort important pour développer ce volet tant au niveau de l'Agglomération que, plus modestement à Kayes. Il s'agissait de donner du crédit à l'action internationale de la collectivité auprès des élus de l'Agglomération et de Kayes, comme des habitants.

Ces efforts se sont traduits par le recrutement d'une chargée de mission<sup>38</sup> qui a été en poste pendant 4 ans, de 2002 à fin 2006.

### Mise en place d'outils spécifiques de communication

L'Agglomération a mis en place des supports et des moyens de communication spécifiques à l'action de sensibilisation et d'éducation au développement.

Parmi les actions les plus probantes on peut citer :

- ✍ La publication et la diffusion d'un bulletin « Agglo Coopération » qui paraît tous les 2 mois. Son but est d'informer la population de l'Agglomération et, dans une moindre mesure, de Kayes sur les actions de coopération ;
- ✍ La publication régulière d'informations sur la coopération dans la revue mensuelle « Agglo Magazine ».

A l'occasion de ces divers travaux, la collaboration du Service communication de l'Agglomération s'est renforcée sur le thème de la coopération.

### Des actions diversifiées de sensibilisation

La chargée de mission de l'Agglomération a organisé, pendant la période, des sessions de sensibilisation de diverse nature :

- ✍ Sessions de sensibilisation dans les écoles sur le thème du développement ;
- ✍ Organisation de conférences, de débats, de réunions avec des associations travaillant à Kayes ;
- ✍ Participation à la fête des associations organisée par la Mairie d'Evry
- ✍ Réalisation d'opérations spécifiques comme celle qui a été menée par le conteur Boubacar Sissoko de l'association OSER sur le thème du conte, avec des enfants d'écoles de Kayes et des enfants d'écoles de l'Agglomération ou encore les visites d'artisans et d'artistes maliens à Evry.

La réalisation de ces *actions de sensibilisation dans les écoles* primaires, en particulier sur des thèmes comme « l'accès à l'eau, à la santé et à l'éducation dans les pays en développement » a permis à la fois de sensibiliser les enfants au développement durable, d'informer et de mobiliser des enseignants. Animées le plus souvent par des migrants

---

<sup>38</sup> Christel de Mullenheim,

maliens, elles ont également permis de valoriser leur parcours personnel et de faciliter leur intégration.

Des actions comme le projet « Au bled » mené dans le cadre de la Semaine de la solidarité de 2004, sur le thème des jeunes français renvoyés au Mali par leurs familles d'origine malienne, ont permis d'aborder directement des problèmes des familles d'origine africaine de l'Agglomération.

De même, des actions maintenant régulièrement menées par l'Agglomération, comme le Mois des 3 Mondes et la Semaine de la solidarité, ont incontestablement un impact sur la population de l'Agglomération.

### **Un partenariat intéressant pour les chantiers de jeunes**

Depuis le début de sa coopération avec la Commune de Kayes, l'Agglomération organise des chantiers de jeunes.

Le *chantier école* organisé en 2005 avec 13 jeunes en insertion professionnelle, a eu un relatif succès. Ces jeunes des quartiers, qui avaient reçu en France une formation à la maintenance informatique, ont été mobilisés à Kayes pour transmettre leurs connaissances à de jeunes maliens. Cette action a été réalisée à Kayes dans les locaux et avec l'appui de l'association française Autre Monde, également implantée à Kayes. Une dimension intéressante est que ce chantier a été monté en partenariat par divers structures implantées sur l'Agglomération, en particulier la Mission locale, Techno.form, Les Amis de Kayes, la Mutualité de l'Essonne et l'association Autre Monde.

## **2 Points à améliorer**

### **Une coopération qui associe assez peu de partenaires**

Si on la compare à d'autres programmes de coopération décentralisée, la coopération entre l'Agglomération et la Commune de Kayes est *assez peu mobilisatrice*. Elle associe un nombre assez limité de structures locales. A la notable exception de l'association Les Amis de Kayes, aucune autre structure ne semble avoir établi des partenariats forts, inscrits dans la durée, avec des structures analogues de Kayes.

Le partenariat entre écoles n'a pas réellement abouti, malgré plusieurs tentatives. Cela est en partie imputable au fait que les enseignants français se mobilisent pendant une année scolaire sur un « projet d'école » puis changent de sujet l'année d'après.

Si les élus, certains fonctionnaires et des représentants des partenaires, tels que Les Amis de Kayes, voyagent assez fréquemment à Kayes, il n'en est pas de même des kayésiens qui ne viennent que rarement à Evry. En moyenne, l'Agglomération finance 3 à 4 voyages de maliens tous les 2 ans. Par contre, lorsque des élus ou des responsables de Kayes, viennent en France dans un autre cadre, l'Agglomération les reçoit et participe à leurs frais sur place.

### **La disparition du poste de chargé de mission**

En raison de difficultés budgétaires conjoncturelles, l'Agglomération a décidé fin 2006 de se passer des services d'une chargée de mission. Elle ne dispose donc plus, actuellement, de personnel disponible pour prendre en charge les échanges et les actions d'éducation au développement. Cela constitue un incontestable handicap et risque de réduire à peu de choses les efforts réalisés depuis 4 ans dans un domaine qui avait pris du retard.

### **Le manque d'implication des structures socio-éducatives de l'Agglomération**

Initiés en 2000 à l'occasion du 10<sup>e</sup> anniversaire de la coopération entre l'Agglomération et Kayes, des échanges probants ont eu lieu, en particulier dans le domaine de la musique avec l'Ecole Nationale de Musique et de Danse d'Evry entre la troupe Métissons d'Evry et la troupe Séko de Kayes.

Un deuxième volet avait été prévu à Evry pour donner une suite à la rencontre de Kayes, mais, du fait de changements dans la Direction de l'Ecole, ce volet n'a jamais pu voir le jour. Les autres structures socio-éducatives présentes sur l'Agglomération : Les Ateliers d'Art, le Centre Robert Desnos de cinéma, le réseau des bibliothèques de l'«Essonne», n'ont pas été impliquées, alors qu'elles représentent un incontestable potentiel et qu'elles sont largement financées par l'Agglomération.

### **Le manque de coopération entre les collectivités françaises**

Dans la ville de Kayes, coexistent les bureaux de 3 collectivités territoriales : l'Agglomération Evry Centre Essonne qui a un accord de coopération avec la Commune de Kayes et les Régions Nord Pas de Calais et Ile de France qui ont, toutes deux, des accords de coopération avec la Région de Kayes.

- ✍ La coopération de la Région Nord Pas de Calais avec la Région de Kayes a débuté en 1994. L'accord cadre, conclu entre les 2 Régions, a été renouvelé en mars 2006. cette coopération a pour objectifs le développement économique local, social et culturel de la Région de Kayes et le renforcement des échanges entre les 2 régions. Le Bureau technique de Kayes existe depuis 1997. La Région Nord Pas de Calais intervient actuellement sur les domaines suivants : 1) la santé (appui aux centres de santé, formation du personnel, lutte contre la malnutrition infantile et le handicap physique), 2) le développement rural et la sécurité alimentaire (développement agricole, avec le fonio et les cultures maraîchères) et 3) le développement de l'artisanat (extension de la Maison des artisans de Kayes, formation professionnelle en maçonnerie, forge soudure, électronique, photovoltaïque, teinturerie).
- ✍ La coopération de la Région Ile de France avec la Région de Kayes est centrée sur l'appui à l'Assemblée régionale. Les deux Régions viennent d'approuver le programme triennal 2007-2010. Outre l'appui à l'Assemblée régionale de Kayes pour son renforcement institutionnel, ce programme met, en particulier l'accent sur la formation des élus et l'appui aux associations.

Si certaines tentatives de coordination et de concertation ont bien été tentées par le passé, à l'initiative de certains élus, elles n'ont pas abouti. Actuellement les 3 équipes se jouxtent, « les chargés de mission se voient, mais ne se rencontrent pas ».

Cela est fort dommage car certains axes de travail convergent par exemple sur l'intercommunalité, sur l'activité économique (économie social et solidaire), sur la formation des élus. Les moyens de chacun sont limités et les besoins immenses.

## 6 Maison du jumelage

### 1 Un centre d'animation et de loisirs apprécié de la population

La Maison du jumelage, connue à Kayes, par la population, sous le nom d'Amicale, est propriété de la Commune de Kayes, l'Agglomération n'ayant pas souhaité, à juste titre, être propriétaire immobilier à Kayes. Les bureaux de l'équipe locale de l'Agglomération y sont installés.

La Maison abrite un certain nombre d'activités de sport, de loisirs et de culture, organisées par des « cercles ». Ouverte principalement aux jeunes, mais également fréquentée par des adultes, l'Amicale joue un rôle important dans l'animation du quartier du marché. Sa fonction est très appréciée des usagers habituels comme des associations locales et de certains élus.

Son image de lieu ouvert, actif et dynamique est très bonne dans la population. Celle-ci la relie volontiers à celle de la coopération avec l'Agglomération. La présence d'une Maison du jumelage active et ouverte contribue indéniablement à renforcer positivement l'image de l'Agglomération à Kayes.

Il est prévu que les bureaux de l'équipe de l'Agglomération soient transférés dans un autre bâtiment ce qui libérerait les bureaux actuels pour d'autres usages, plus conformes à la vocation initiale de la Maison.

### 2 Une situation assez floue

Un *certain flou* est notable, concernant l'avenir de cette maison, aussi bien du côté de la Commune que du côté de l'Agglomération. Nul, hormis les usagers membres des cercles qui profitent à plein de la Maison, ne semble vraiment savoir quoi en faire.

Or, le *statu quo actuel* dans la gestion de la Maison du jumelage ne doit pas durer. Le lieu, très bien situé à deux pas du marché central, est très convoité comme réserve foncière. Cela pourrait entraîner la Commune, qui en est propriétaire, à décider de vendre le terrain<sup>39</sup> et à le lotir ce qui lui permettrait de disposer d'une rentrée d'argent pour équilibrer en partie son budget.

### 3 Une fonction culturelle réduite au minimum

Un lieu comme cette Amicale aurait vocation à être le principal lieu culturel de Kayes qui en manque cruellement. Or la *fonction culturelle* actuelle de la Maison se réduit à l'accueil de concerts de rap, ce qui est tout de même assez limité, même si le rap, avec 62 groupes sur Kayes, représente une activité phare pour les jeunes qui n'ont pas grandes possibilités de loisirs dans la ville.

Certains témoins de l'époque, ont évoqué le dynamisme des années 2000–2002. L'Amicale disposait alors, semble-t-il, d'un solide appui de la Mairie et d'un bon animateur, Volontaire du progrès. La Maison fonctionnait, sans doute beaucoup plus que maintenant, comme un véritable centre culturel et de loisirs.

Cette fonction essentielle d'animation a disparu. La Maison du Jumelage reste un simple espace physique central où l'on peut pratiquer un peu de sport et quelques loisirs. Le

---

<sup>39</sup> Il a même été question, semble-t-il, de l'échanger contre un effacement des factures d'électricité dues par la mairie depuis 2 ans à Electricité du Mali

Club photo a disparu. Pendant un temps, un salon de coiffure, également disparu maintenant, a même fonctionné dans les locaux de la Maison.

Depuis 2006, l'association ADF qui organise des cours de rattrapage de français pour des élèves de 6° et de 5°, donne ses cours dans une salle de la Maison, ce qui crée une animation supplémentaire. Mais il est vrai que certaines des activités cohabitent difficilement par exemple les cours de français réalisés en même temps que les entraînements de basket sur un terrain situé à quelques mètres de la salle de classe.

### **III° PARTIE**

## **PROPOSITIONS ET RECOMMANDATIONS**

## VIII – PROPOSITIONS ET RECOMMANDATIONS

### Axes principaux

Les propositions<sup>40</sup> de la mission d'évaluation ont été organisées autour de 5 axes de travail : un axe concerne le dispositif de coopération et 4 axes concernent les actions elles-mêmes.

#### **Axe 1 Améliorer l'efficacité globale du dispositif de coopération**

Améliorer le dispositif de coopération entre l'Agglomération et Kayes doit rester un fondement. Même si des progrès très substantiels ont été accomplis entre 2002 et 2006, quelques progrès restent à faire pour améliorer encore l'efficacité de cette coopération.

#### **Axe 2 Poursuivre le renforcement institutionnel de la Commune**

Maintenir la priorité au renforcement des services de la Commune de Kayes est essentiel, d'une part parce que c'est le choix qui a été fait par l'Agglomération depuis plusieurs années avec des résultats intéressants, ensuite parce qu'il s'agit là de la première priorité de toute coopération décentralisée, enfin, parce que les principaux acteurs de cette coopération considèrent que le renforcement municipal doit rester la priorité.

#### **Axe 3 Appuyer les dynamiques locales et les appliquer à l'assainissement et au développement économique**

Renforcer encore davantage la dynamique des quartiers afin que les quartiers deviennent de plus en plus responsables et qu'ils se constituent en véritables acteurs d'un développement endogène et en interlocuteurs valables pour la mairie. Cela passe avant tout par le renforcement des capacités : la sensibilisation, la formation, l'organisation mais également par l'équipement et le financement de microprojets gérés par les structures de quartier.

Poursuivre l'amélioration de la situation de l'assainissement est un objectif central à Kayes compte tenu de la situation sanitaire de la ville. Le renforcement communal s'applique, entre autres, au secteur de l'assainissement, thème transversal aux divers axes, qui fonctionne un peu comme un secteur test de la dynamique des quartiers.

Renforcer de manière significative les actions économiques portées par les associations locales, dans une optique de développement local durable, en particulier lorsqu'il s'agit des associations de femmes, alors que l'implication d'Evry est restée très marginale sur ce thème et celle de la mairie de Kayes inexistante.

---

<sup>40</sup> Ces propositions ont été organisées, en concertation avec l'Agglomération, de manière à recouper le programme présenté par l'Agglomération au MAE – DAECL en février 2007

#### **Axe 4 Développer la coopération de territoire à territoire**

Poursuivre et diversifier les échanges et les appuyer sur de nouveaux acteurs régionaux, en particulier sur les structures socio-éducatives de l'Agglomération ;

Mobiliser davantage la jeunesse de l'Agglomération en particulier les étudiants universitaires ;

Ouvrir davantage encore, la Commune de Kayes à l'international. Renforcer la coopération franco-française, la coopération régionale au niveau de la région de Kayes sur des thèmes porteurs d'avenir comme l'intercommunalité, mais aussi au niveau de la sous région Afrique de l'ouest sur des thèmes clés comme l'assainissement.

#### **Axe 5 Améliorer la visibilité et la connaissance de la coopération**

Reprendre au niveau de l'Agglomération, les actions d'éducation au développement, ce qui implique de disposer d'un minimum de moyens humains (chargé de mission) pour mener à bien cette tâche d'animation et de concertation. Maintenir le rythme de production des outils actuels d'information et de communication.

A Kayes, arrimer clairement la réflexion sur l'avenir de la Maison du Jumelage au projet d'Alliance franco-malienne, afin de faire encore davantage de la Maison un outil au service de la population de Kayes.

Contribuer au développer l'enseignement du français correspond à un vrai besoin compte tenu de la dégradation constante du niveau des enfants en français. Cela permettrait de mieux préparer la création de l'Alliance franco-malienne de Kayes.



### **Axe 1 – Améliorer le dispositif de coopération**

#### **1 Poursuivre la coopération avec une équipe renforcée**

##### **(1) Continuer encore 3 ans, mais dans l'accompagnement**

Il paraît essentiel de maintenir, pour 3 ans encore, à Kayes, l'équipe locale de l'Agglomération, mais il faudrait sans doute revoir au moins partiellement *son rôle et sa place* auprès de la Mairie. Elle devrait, assez rapidement, sortir de l'exécution directe et de la prise de décision, ce que fait pour l'essentiel le représentant de l'Agglomération, pour se consacrer encore plus au suivi accompagnement.

Clarifier, en particulier, le *positionnement du coordinateur* de l'équipe de l'Agglomération, à la fois représentant de l'Agglomération, coordinateur de l'équipe locale et conseiller technique du Maire et du Bureau communal, plus particulièrement en charge des dossiers d'appel d'offre et des Commissions municipales. Il est contradictoire de prétendre responsabiliser de plus en plus la Mairie et continuer à assumer en direct des tâches qui incombent aux cadres municipaux. Ils doivent pouvoir assumer eux-mêmes ces tâches tout en continuant à bénéficier d'un appui de la part de l'équipe de l'Agglomération.

Il est également souhaitable de maintenir *un Volontaire du progrès*, de formation ingénieur BTP ou similaire, auprès des Services techniques de la Mairie. Mais il faudrait lui

confier, de manière officielle, le suivi de certaines des actions d'appui aux associations locales.

## **(2) Améliorer le fonctionnement interne de l'équipe et la communication**

Il est nécessaire d'améliorer *le niveau de participation* et d'améliorer *la communication interne* au sein de l'équipe locale de l'Agglomération à Kayes. Au sein de l'équipe, chacun doit pouvoir s'exprimer et partager. Ceci permettrait à l'équipe de mieux valoriser ses potentialités et d'être plus efficace. C'est de la responsabilité du coordinateur de l'équipe, mais c'est à l'Agglomération de veiller à ce que les principes de participation qu'elle propose aux partenaires maliens soient appliqués dans sa propre équipe.

Il faudrait également faire un effort pour améliorer *la circulation de l'information* entre l'Agglomération et le Conseil municipal qui doit être maintenu informé en permanence des actions de la coopération. Le maire pourrait confier à l'un de ses adjoints une délégation aux relations internationales et à la coopération décentralisée, afin que l'Agglomération puisse avoir un autre interlocuteur plus disponible que le maire lui-même.

De même, il conviendrait d'améliorer encore *l'information* entre la Mairie et la population, en particulier sur la coopération. La diffusion du bulletin Agglo Coopération a pu améliorer l'information des élus et des responsables mais certainement pas celle de la population. Un recours plus systématique aux médias locaux, en particulier à la radio, moyen de communication de base en Afrique, devrait y contribuer.

## **(3) Renforcer l'équipe locale avec un 2<sup>e</sup> Volontaire**

Envisager, si les moyens le permettent, *le recrutement d'un Volontaire du Progrès supplémentaire* avec une formation en sciences sociales, qui pourrait être affecté à la Mairie, rattaché par exemple au Secrétariat Général<sup>41</sup> pour suivre la dynamique des quartiers et faire en sorte que la démarche soit davantage internalisée par la Mairie. Si Prosper Camara est effectivement affecté au Secrétariat Général, le VP viendrait l'appuyer.

Le Volontaire pourrait également être chargé de la capitalisation de la démarche et de la préparation du séminaire international sur « Participation et assainissement ». Il pourrait également être chargé par l'Agglomération du suivi de certaines associations locales sur les questions du renforcement des capacités.

Si, pour des raisons budgétaires, l'Agglomération se limitait à un seul Volontaire, elle pourrait envisager de remplacer la Volontaire actuellement en poste auprès des Services Techniques Municipaux par un Volontaire en sciences sociales au moment de son départ. Cela aurait aussi le mérite de donner une échéance pour le transfert complet à la Mairie des fonctions assurées par la Volontaire, en particulier la gestion de la base de données.

## **2 Améliorer la démarche de programmation suivi évaluation**

### **(4) Renforcer la démarche PSE**

Il est, évidemment, essentiel de poursuivre *la démarche de programmation suivi évaluation* (dispositif PSE) qui permet une meilleure implication des partenaires locaux, la mairie en priorité, un meilleur contrôle et un meilleur suivi de l'ensemble des actions ainsi qu'une meilleure communication entre l'Agglomération et Kayes.

---

<sup>41</sup> Ou bien, ce qui serait peut-être préférable, directement à l'élue en charge des quartiers. C'est à la Mairie d'effectuer ce type de choix.

Le maintien d'une *programmation pluriannuelle par objectifs* est indispensable, mais il faudrait faire en sorte qu'elle se concrétise également sur le terrain. Cela exige un suivi plus précis de la part de l'équipe locale de l'Agglomération.

#### **(5) Maintenir le dispositif financier avec le Trésor de Kayes**

Puisque le *dispositif de virements des crédits* de l'Agglomération sur le compte annexe de la Mairie ouvert auprès des services du Trésor à Kayes, est considéré par tous les partenaires comme fiable et semble donner satisfaction à l'ensemble des parties, il est clair qu'il faut le maintenir.

L'Agglomération doit veiller simplement à faire passer l'information aux services du Trésor au moment des virements de crédit. Elle doit également veiller à ce que les écritures apparaissent bien dans le budget communal (primitif ou additionnel) et dans les comptes administratifs de gestion du maire.

### **Axe 2 – Poursuivre le renforcement institutionnel de la Commune**

#### **1 Poursuivre le renforcement des services communaux**

##### **(1) Aider la Commune à mobiliser ses ressources potentielles**

Avant toute chose, la municipalité doit mettre en place *une stratégie de mobilisation de ressources financières propres*. La Commune doit disposer de ressources pour assurer les services qu'elle a l'obligation d'assurer. Il paraît clair que Kayes est très loin d'exploiter le gisement potentiel de taxes, redevances qu'elle est en droit de collecter sur une ville en plein développement économique.

Afin de mettre en œuvre une stratégie de mobilisation de ressources, il conviendrait s'appuyer sur : 1) travailler à l'obtention d'une bonne connaissance de la matière imposable, 2) mettre en place une base de données performante et régulièrement mise à jour sur les contribuables, et 3) mettre en place une dynamique de concertation entre acteurs clés : les services du Trésor, les services des impôts, les associations de contribuables (chambres consulaires, commissions de marché etc.), voire les CDQ.

Un *appui spécifique de l'Agglomération* dans ce domaine pourrait être mis en place par le biais d'une mission d'expertise, dans le style de la mission Gruais de 2006. Il pourrait être intéressant d'y associer les services de la DNCT à Bamako.

Dans ce domaine une *action innovante* impliquant les commerçants du marché, déjà envisagée au moment de la construction du marché central de Kayes, mais refusée à l'époque par l'AFD, pourrait utilement être reprise. Il s'agirait essentiellement de responsabiliser les organisations de commerçants dans la collecte des redevances locales dans le cadre d'un accord avec la mairie.

##### **(2) Poursuivre le renforcement des Services**

Le processus actuel *de renforcement des services* doit être poursuivi et, si possible, amplifié. Parmi les priorités on peut signaler :

- ✍ l'informatisation des services financiers
- ✍ la transformation du bureau du recensement en un véritable service
- ✍ la poursuite des formations, particulièrement sur les thèmes du management et du suivi évaluation des projets
- ✍ la poursuite des visites d'échanges ciblées pour les services techniques, les services financiers et le futur service du recensement.

Il conviendrait également de mettre en place *un système automatisé d'archivage documentation* permettant à la Mairie de gagner du temps et d'accroître son efficacité dans la gestion des dossiers. Il faudrait, pour cela que la Mairie envisage le recrutement d'une personne en charge de cette fonction.

Dans le cadre du renforcement des Services, on peut se poser la question des Volontaires du progrès. Il pourrait être souhaitable d'ouvrir davantage le poste du Volontaire actuel en direction de la société civile, à commencer par les CDS et les CDQ. Il pourrait, par exemple, collecter les informations de terrain pour la mise à jour constante de la base de données, mais il faudrait faire en sorte que cela se fasse avec les structures de concertation, afin que cela contribue également à améliorer leur niveau d'information et de formation.

Un point particulier est à prendre en considération : le chargé de mission<sup>42</sup> actuel de l'équipe locale de l'Agglomération, qui est en charge de la dynamique des quartiers, travaille sans articulation suffisante avec la Mairie et ses Services. Il pourrait être rattaché directement à la Mairie. Il possède la bonne volonté, le dynamisme et il connaît les méthodes, mais il faudrait qu'il puisse bénéficier d'une formation complémentaire et d'un suivi accompagnement réalisé par le deuxième Volontaire du progrès si, toutefois, un deuxième poste pouvait être ouvert.

### **(3) Renforcer les capacités des élus et des fonctionnaires communaux**

Lors de l'évaluation, les élus ont insisté sur l'importance pour eux, de voir renforcées *leurs capacités en tant qu'élus communaux dans l'animation* du Bureau communal et des Commissions. Cela pourrait se faire d'une part par des sessions de formation et d'autre part, par des visites à d'autres Communes maliennes déjà bien organisées.

Cette action pourrait être mise en place en concertation avec la coopération régionale Ile de France qui a inclut la formation des élus de la région de Kayes dans ses priorités pour les 3 ans à venir.

Ce renforcement des échanges entre collectivités, initiés ces dernières années avec d'autres collectivités territoriales au Mali, comme Mopti ou Bamako, ou avec des collectivités des pays voisins, comme St Louis du Sénégal, pourrait permettre aux élus de prendre connaissance de bonnes pratiques, de s'ouvrir à d'autres réalités et de s'insérer dans des réseaux régionaux, ce qui est de plus en plus indispensable.

### **(4) Capitaliser les savoir faire**

Il serait souhaitable de mettre en place *un système participatif de capitalisation des savoir faire*.

---

<sup>42</sup> Prosper Camara

Cette action pourrait prendre la forme 1) de la préparation d'un manuel des procédures administratives et financières de la Commune de Kayes et 2) de la réalisation d'un guide de programmation suivi évaluation et de gestion stratégique. Ce travail pourrait être confié, sur appel d'offre, à un bureau d'étude spécialisé. Il en existe plusieurs sur Kayes qui auraient tout à fait ces compétences.

## **2 Poursuivre et amplifier les actions sur l'assainissement**

### **(1) Faire en sorte que la Commune s'implique de manière plus efficace**

A partir d'informations convergentes, la mission d'évaluation a pu conclure que *la Commune de Kayes ne mobilise pas de manière suffisamment efficace le personnel communal* dont elle dispose pour ce type de travaux, qui est largement sous-utilisé.

Il pourrait être pertinent de fournir éventuellement à la Commune une aide technique pour réorganiser ce service, sous forme de missions de courte durée, d'un expert confirmé. Mais il pourrait être souhaitable, afin d'introduire une contrainte, de conditionner la poursuite de l'aide de l'Agglomération à *l'obtention de résultats concrets et quantifiés* dans ce domaine précis, qui dépend très largement de la volonté des élus communaux et des chefs de service.

Afin d'améliorer le suivi du thème il faudrait proposer au Maire de désigner un *Maire-adjoint* plus particulièrement en charge des problèmes d'assainissement. Cet élu pourrait être l'interlocuteur direct à la fois du Service technique en charge de ces problèmes et des structures de concertation qui se plaignent d'être trop ignorées.

Il y a, également, des aspects sur lesquels des avancées pourraient être obtenues sans moyens supplémentaires. Nous en citerons 3 :

- Améliorer *les fonctions de la base de données*, en développant davantage la fonction système d'information géographique (SIG) intégrant données statistiques sur l'assainissement et données de base sur les contribuables et les recouvrements ;
- Effectuer *un bilan des choix techniques et des modes d'organisation opérés* (puisards, tracteurs, GIE) et réaliser de manière systématique des études d'impact environnemental avant de passer à de nouvelles tranches de réalisations ;
- Travailler à *l'amélioration des dossiers d'appel d'offre* (DAO), des règles de dépouillements des dossiers de soumission et veiller à une plus grande implication des CDQ dans le suivi des chantiers d'assainissement.

### **(2) Mobiliser des moyens supplémentaires pour l'assainissement**

Les problèmes d'assainissement de Kayes ne seront jamais résolus avec les moyens matériels, humains et financiers actuels. Cela ne signifie pas que l'Agglomération devra mettre plus d'argent sur ce secteur. L'effort qu'elle fait actuellement est significatif. Cela signifie qu'elle devra continuer à se mobiliser pour trouver des moyens supplémentaires.

Les actions actuellement menées pour obtenir *un accroissement significatif des moyens d'intervention*, par la mobilisation de moyens nouveaux issus de l'Agglomération (aménagement Oudin), de l'Agence de bassin Seine Normandie et de la Coopération française (FSD) sont efficaces et portent déjà leurs fruits.

Il faudrait aussi compléter les moyens financiers par la recherche d'une *synergie entre les divers acteurs français de la coopération décentralisée* présents à Kayes, à savoir l'Agglomération, la région Nord Pas de Calais et la région Ile de France. Cela pourrait se traduire par des actions conjointes, par exemple la formation des élus et des dirigeants en charge, ou concernés, par les questions d'assainissement. Cette démarche de concertation est essentielle et elle va dans le sens préconisé depuis des années par le MAE.

La mission d'évaluation ne peut que suggérer, en complément de la mobilisation actuelle de moyens financiers nouveaux (Amendement Oudin, Société des Eaux de l'Essonne, Agence de Bassin Seine Normandie), à l'Agglomération et à la Mairie, d'envisager de répondre au nouvel appel à projet lancé par la MAIONG du ministère des Affaires étrangères.

Un projet associant 3 villes du Mali : Kayes, Mopti et Ségou, aurait sans doute de bonnes chances d'être financé. Le projet pourrait être centré sur Kayes et proposer des transferts de méthodes et de savoir faire sur les deux autres villes. Outre les possibilités d'investissement, il permettrait la réalisation d'actions fortes de renforcement des capacités, la capitalisation de l'expérience sur la durée, la réalisation du séminaire atelier sous-régional sur le thème de « Participation et assainissement ».

Pour un projet de 1 M d'€ sur 4 ans, soit 250 000 € par an, en moyenne, le MAE apporterait 500 000 €.

Le dossier, obligatoirement porté par une ONG bien implantée au Mali, ou par un consortium d'ONGs françaises et maliennes, parmi lesquelles le CDANE pourrait trouver sa place, pourrait être préparé pour le 2<sup>e</sup> appel à projets prévu pour le début 2008. Cela laisserait le temps de préparer correctement le dossier de candidature.

### **(3) Accentuer l'information et la mobilisation de la population**

Une *campagne de sensibilisation et d'éducation de la population* pourrait être réalisée sur la durée, avec des temps forts. Cette campagne devrait fédérer les apports des acteurs clés : mairie, coopérations décentralisées, services déconcentrés de l'Etat, comités de quartier, organisations de femmes, enseignants, médecins, médias (radios locales), artistes (groupes de rap) etc.

Elle pourrait être reprise, comme un thème récurrent, chaque année, pendant une période déterminée du type « Quinzaine de l'assainissement et de la santé ». Il s'agirait alors d'une période pendant laquelle toute une série de manifestations seraient organisées. La date de cette quinzaine pourrait être choisie en fonction des contraintes climatiques, par exemple juste avant l'hivernage.

Dans le même sens, et afin d'avoir de vrais relais locaux, il conviendrait de développer *les connaissances des CDQ* sur les aspects généraux de l'assainissement et de la relation avec la santé (paludisme) sur les aspects techniques de l'assainissement et les modalités d'entretien/protection des ouvrages réalisés, notamment les puisards et les mini-égouts, afin qu'ils puissent jouer un rôle d'animation et de formation auprès des populations et constituer de meilleurs interlocuteurs pour la mairie.

### **(4) Développer la concertation partenariale**

Pour pallier à la dispersion des efforts il est essentiel de mettre en place *un dispositif de concertation de type « Comité Communal d'Assainissement »*. Cette instance de concertation devrait associer la commune (élus en charge du secteur et cadres techniques), les directions régionales concernées (DRACPN et DRHE), les structures de participation

(CDQ, CDS), les associations, les représentants des 3 coopérations décentralisées présentes à Kayes, ainsi que la délégation du SCAC à Kayes et l'Agglomération. Ce comité aurait pour rôle principal l'échange d'informations, la mobilisation conjointe, l'élaboration des stratégies d'action et la coordination des actions.

Une telle structure pourrait tout à fait se charger de l'organisation des campagnes de sensibilisation et d'information de la population.

#### **(5) Améliorer le niveau d'équipement de la Mairie et des CDQ**

L'effort fait par l'Agglomération pour équiper la Mairie et les CDQ doit se poursuivre. Bien que l'on puisse émettre les plus forts doutes sur le fait que plus d'équipement va résoudre le problème, l'Agglomération a prévu de livrer un 3<sup>e</sup> tracteur en 2007.

Mais les CDQ ont aussi besoin de petit matériel et d'outillage manuel, de même que les GIE. Sans en faire une priorité, l'Agglomération pourrait continuer de fournir de l'outillage. Cela devra se faire avec une demande précise des CDQ et sur la dotation annuelle mise à disposition des CDQ via la mairie.

#### **(6) Renforcer l'articulation déchets/emplois**

Il serait sans doute très intéressant de réaliser, en partenariat avec la coopération Ile de France et la coopération Nord pas de Calais, *une étude sur les connexions entre l'assainissement et l'économie locale* (valorisation des déchets, santé etc.).

L'Agglomération s'est, semble-t-il, déjà intéressée à ce sujet. Des travaux ont déjà été réalisés à Kayes sur ce thème il y a des années. Il s'agirait alors de reprendre, pour les actualiser, un certain nombre de données déjà collectées et de formuler des propositions.

Une dimension importante devrait consister à réaliser ce travail de manière participative en associant les associations locales orientées vers l'emploi, en particulier les associations de femmes.

#### **(7) Ouvrir la Commune de Kayes vers l'extérieur sur l'assainissement**

La gravité du problème de l'assainissement et le fait que ce problème est commun à toutes les villes d'Afrique de l'ouest amène à proposer trois types d'actions :

- ✍ Tout d'abord, réaliser un travail de capitalisation de la démarche de mobilisation des quartiers, en particulier sur l'assainissement, mais pas seulement, et de ses résultats afin de réaliser un point approfondi et permettre que l'expérience puisse également servir à d'autres ;
- ✍ La deuxième proposition serait de préparer et d'organiser, durant la période du programme triennal, *un séminaire atelier international sur l'assainissement*. Cet atelier pourrait avoir lieu à Kayes. Cet événement devrait pouvoir drainer des cofinancements de diverses coopérations, dont la coopération française<sup>43</sup>, ainsi que de l'Etat malien. Il permettrait de faire le point sur un sujet important au niveau de la sous région, d'échanger des bonnes pratiques et de mettre en place des partenariats concrets ;
- ✍ La troisième proposition serait d'organiser à Kayes *un Atelier régional d'approfondissement de la réflexion sur l'intercommunalité*. Il s'agirait, entre autres choses, de voir, dans quelle mesure l'intercommunalité pourrait être une réponse idoine aux problèmes de l'aire urbaine de Kayes, très à l'étroit sur un terri-

---

<sup>43</sup> Voir SUPRA information sur l'appel à projet de la MAIONG

toire réduit mais qui pourrait faire profiter la zone de son dynamisme économique. Les autres coopérations Ile de France et Nord Pas de Calais devraient y être associées.

### **Axe 3 – Appuyer les dynamiques locales**

#### **1 Renforcer les structures de quartiers**

##### **(1) Poursuivre l'animation des quartiers**

L'action d'*animation permanente* des structures de concertation est apparue tout à fait essentielle à la mission d'évaluation. La question qui s'est posée a été celle de savoir si cela incombait à la Mairie en direct ou si cela devait continuer, au moins pendant un certain temps, à être du ressort de l'équipe locale de l'Agglomération.

Il a même été question, au long de la mission, de la question de la création d'un nouveau Service municipal en charge des quartiers, au sein de la Mairie. Aucun consensus ne s'est dégagé autour de cette question. La tendance serait plutôt à ce que la Commune récupère le chargé de mission de l'Agglomération, Prosper Camara, qui a à sa charge la dynamique de quartier.

##### **(2) Renforcer les capacités des structures de base**

Le meilleur moyen de renforcer les structures de concertation est de mettre en place un processus de *formation permanente* de ses dirigeants. Il faudrait associer à ces formations les responsables des autres associations qui interviennent dans les quartiers afin de parvenir à un nombre critique de personnes bien formées, capables de constituer une force de proposition et d'action pour inciter la commune et l'Etat à agir de manière plus efficace et capables de mobiliser la population sur des actions concrètes.

Il conviendrait, au préalable, d'envisager une *révision des statuts et des règlements* qui s'appliquent actuellement aux cadres de concertation. Une telle action, menée dans une démarche de participation, pourrait être très intéressante. Elle pourrait se fonder sur une analyse des dysfonctionnements de ces dernières années.

Dans le même sens, il conviendrait de revoir le rôle et le fonctionnement du Conseil de Suivi Communal. Ce Conseil a été créé et il a fonctionné un certain temps. Il ne fonctionne plus du tout maintenant. Il faudrait donc analyser à nouveau sa pertinence et les modalités de son fonctionnement antérieur afin d'en tirer les leçons.

Le Maire s'est engagé, lors de la restitution finale à Evry, à désigner un nouveau président de ce Conseil de Suivi Communal, le président actuel n'assumant plus ses responsabilités.

##### **(3) Revoir les modalités d'utilisation du fonds de développement**

Les dysfonctionnements signalés par les CDQ, lors du processus évaluatif, concernant la mobilisation du fonds, méritent que des solutions soient trouvées. Le fonds mis à disposition des structures locales, via le compte annexe de la Mairie auprès du Trésor de Kayes, fonctionne bien. Cependant, sensé financer des actions de développement local proposées par la base, le fonds est utilisé par la Mairie pour des travaux, certes demandés par les CDQ, mais sans que ceux-ci soient, en général, au courant.

Les propositions concrètes de la mission sont donc les suivantes :

- ✍ Sans toucher au dispositif du compte annexe, revoir le fonctionnement du fonds de développement local, dans sa dimension renforcement des CDQ par le biais des travaux de quartiers, ce qui pourrait se faire dans le cadre d'une des missions d'appui de courte durée d'un expert mobilisé par l'Agglomération ;
- ✍ Accroître la transparence du processus décisionnel, ce qui concerne autant la Mairie que l'équipe locale de l'Agglomération ;
- ✍ Accompagner de manière plus précise et plus suivie les CDQ dans la démarche de programmation de leurs activités ;
- ✍ Associer les CDQ dans le suivi des actions, en particulier dans le suivi des chantiers, ce qui correspond à une demande précise et renouvelée, de leur part.

## 2 Renforcer l'appui aux associations locales

### (1) Améliorer l'implication des deux collectivités territoriales

Le montant de la subvention versée par l'Agglomération aux Amis de Kayes est très faible compte tenu des besoins et de l'intérêt majeur du sujet sur lequel l'association intervient, qui est celui de la génération de revenus et de la création d'emplois, en particulier pour les catégories de population les plus défavorisées. Cette subvention pourrait très utilement être augmentée.

Mais l'association pêche actuellement par manque de capacité à assurer un bon *suivi technique et gestionnaire des associations locales* de Kayes, qu'elle appuie. Ce suivi, confié en septembre 2006 par l'Agglomération à son équipe locale, ne s'est pas réellement concrétisé. La Volontaire du progrès actuellement en poste auprès des services municipaux a une formation d'ingénieur. Elle a donc toutes les capacités pour réaliser ce suivi. L'équipe locale de l'Agglomération devrait pouvoir fonctionner comme un véritable relais local de l'association Les Amis de Kayes.

### (2) Renforcer les capacités des associations de Kayes

Il est essentiel de parvenir à renforcer *les capacités des associations* en leur permettant de suivre un programme de formation au cycle des projets. Ce programme, pour des raisons d'économie d'échelle, pourrait également concerner des élus et des fonctionnaires communaux et être mis en place avec les coopérations Ile de France et Nord Pas de Calais, ce qui contribuerait à resserrer les liens entre l'Agglomération et ces coopérations.

### (3) Renforcer les moyens financiers dont elles disposent

L'implication de la Mutualité de l'Essonne qui apporte une subvention de 15 000 € aux associations pour une période de 3 ans, est exemplaire à ce titre. L'Agglomération pourrait appuyer cette dynamique à l'occasion d'une *campagne spécifique ciblant les acteurs économiques* présents sur l'Agglomération (banques, assurances, grande distribution etc.). Cela pourrait se faire avec divers outils dont un dossier d'information pour les entreprises sur les conditions d'une collaboration (exonérations d'impôts pour des actions d'appui à la coopération<sup>44</sup>). Un appui technique de la Fondation de France ou d'une autre Fondation basée à Paris, pourrait être sollicité sur cette question.

---

<sup>44</sup> Sans doute faudrait-il passer par une association reconnue d'utilité publique

## Axe 4 – Développer la coopération de territoire à territoire

### 1 Développer les échanges tous azimuts

#### (1) Associer les structures de l'Agglomération

Il conviendrait de trouver les moyens d'impliquer, beaucoup plus qu'elles ne le sont actuellement les structures socio-éducatives présentes sur l'Agglomération: l'Ecole Nationale de Musique et de danse, le centre de cinéma Robert Desnos, les Ateliers d'Arts Plastiques, le Réseau des bibliothèques de l'Essonne. Il faudrait les associer à des actions concrètes, même ponctuelles, soit à leur initiative ou à la demande de l'Agglomération ou des partenaires maliens.

Lors de la réunion thématique d'Evry sur éducation au développement les structures elles-mêmes ont proposé de nouvelles actions<sup>45</sup> telles que :

Il conviendrait aussi, plus globalement, de chercher à accroître les mises en relation, actuellement trop peu nombreuses, entre partenaires potentiels de l'Agglomération et de Kayes (écoles, centres de santé, associations, groupes de jeunes, musiciens, entreprises etc.). Cela ne pourra se faire que si un chargé de mission, ou équivalent, peut consacrer du temps et si les échanges s'appuient sur des actions concrètes.

### 2 Développer la concertation entre les coopérations décentralisées

#### (1) Rapprocher les coopérations

Il paraît essentiel, à ce stade, de mettre en œuvre, conformément aux orientations de la politique française de coopération décentralisée, un nouveau rapprochement<sup>46</sup>, au niveau des exécutifs, entre l'Agglomération et les deux Régions françaises qui développent des actions de coopération décentralisée avec la Région de Kayes : la Région Ile de France et la Région Nord Pas de Calais. Associer le SCAC Kayes à cette démarche.

On pourrait imaginer qu'un programme conjoint, de type « *Programme Concerté pour le Développement durable de Kayes* », soit mis en place de manière très pragmatique sur des thèmes d'intérêt commun tel que la formation des élus, la création d'emplois et de revenus, la promotion de l'intercommunalité ou la réalisation des campagnes de promotion de l'assainissement. Le MAE – DAECL devrait être très sensible à un effort de concertation, de coordination et donc de mutualisation (au moins partielle) des moyens et d'économie de ressources.

#### (2) Programmer des actions de longue portée

Il conviendrait alors de replacer dans ce cadre, le projet de *Séminaire international sur le thème « Dynamiques participatives et assainissement »* à réaliser au niveau de la sous région et qui pourrait avoir lieu à Kayes avec l'implication financière de diverses coopérations bilatérales et multilatérales.

---

<sup>45</sup> Proposées par les structures elles-mêmes lors de la réunion thématique du 6 mars à Evry – Voir encadré page 82

<sup>46</sup> Apparemment, des tentatives ont déjà eu lieu, sans grand succès

Il conviendrait également de replacer dans ce cadre le projet d'*Atelier régional sur le thème du « Développement régional et intercommunalité »*. Pour ce deuxième projet, il devrait être possible de mobiliser, avec l'appui de l'ambassade, de Cités Unies France et de l'Association Maliennes des Maires, au moins une partie de la trentaine de collectivités territoriales françaises qui ont des accords de coopération décentralisée avec des collectivités maliennes de la région de Kayes.

## **Axe 5 – Accroître la visibilité et la connaissance de la coopération**

### **1 Maintenir les actions d'éducation au développement**

#### **(1) Se doter des moyens humains indispensables**

La première priorité semblerait être de rétablir *un poste de chargé de mission échanges et éducation au développement* au sein de l'Agglomération. La situation de l'Agglomération ne semble pas le permettre. Cependant, compte tenu de l'importance de ce sujet, la mission d'évaluation préconiserait fortement que des solutions alternatives, pas nécessairement très coûteuses, soient envisagées par l'Agglomération : travail à temps très partiel d'un(e) chargé(e) de mission, combiné avec l'implication de divers bénévoles sous contrôle d'une association qui assume déjà des fonctions d'interface, comme Les Amis de Kayes.

Les fonctions de ce chargé de mission pourraient être les suivantes :

- ✍ Réaliser des actions de sensibilisation et d'éducation au développement (écoles, entreprises)
- ✍ Développer des partenariats locaux, soutenir des initiatives (chantiers écoles, projets d'échanges etc.)
- ✍ Réaliser les outils de communication (publication, lettre de liaison, site internet etc.)
- ✍ Animer la « Plateforme coopération et développement » réunissant les acteurs locaux (société civile et structures socio-éducatives de l'Agglomération)

#### **(2) Pérenniser les outils déjà mis en place**

Sous réserve de la disponibilité en moyens humains, l'Agglomération doit poursuivre les actions qui remplissent tout à fait leur rôle, telle que la publication tous les 2 mois du bulletin d'informations « Agglo Coopération » ou l'implication du conteur Boubacar Sissoko et de l'association OSER dans des actions sur le conte avec les enfants de l'Agglomération et de Kayes. Actuellement, ces actions sont à la charge du chargé de mission coopération décentralisée et il est clair qu'il n'a pas le temps matériel d'assumer ce travail comme il conviendrait. Pour ces actions, il faut mobiliser un animateur ayant une bonne capacité de rédaction, et non pas un gestionnaire. Cela revient à la question antérieure.

La mission recommanderait de revoir le dossier des chantiers de jeunes. Cette action est intéressante, en particulier parce que c'est l'une des seules qui a permis une mobilisation conjointe de divers partenaires, mais elle pourrait sans doute être mieux adaptée au contexte. Cette analyse pourrait se faire avec les structures concernées. Sans doute faudrait-il mieux cibler les participants, mieux les préparer au départ, c'est-à-dire pas seulement sur le plan technique, mais aussi sur le plan social et culturel. Il faudrait veiller à ce

que le rapport coûts/avantages soit positif avant de proposer la réalisation de nouveaux chantiers de jeunes.

Une recommandation de la mission serait que l'Agglomération s'appuie pour cela sur l'expérience de structures dont c'est le métier, en particulier des structures de l'éducation populaire qui organisent en permanence et depuis de nombreuses années des chantiers de jeunes en Afrique, au Mali ou dans d'autres pays.

### **(3) Renforcer les échanges entre partenaires**

Les associations de Kayes pourraient bénéficier de l'appui de certaines des associations, voire des entreprises de l'Agglomération. Il faudrait pour cela chercher à renforcer *le partenariat technique* avec des acteurs locaux de l'Agglomération.

Dans ce sens, il faudrait donner une importance spécifique aux partenariats qui pourraient être mis en place dans le domaine, de plus en plus porteur, du *codéveloppement*.

L'entreprise Atomes a été créée par un ressortissant malien installé sur l'Agglomération. Cette petite entreprise est spécialisée dans l'utilisation des énergies renouvelables. Dans une démarche de codéveloppement, son responsable cherche à créer une entreprise-sœur à Kayes afin d'y développer l'utilisation des énergies renouvelables, en particulier l'énergie solaire qui représente un considérable potentiel en Afrique, bien trop peu développé. Des initiatives de ce type doivent être encouragées dans le cadre de la coopération décentralisée Agglomération/Kayes car elles sont illustratives, porteuses de nouvelles dynamiques d'échanges, de nouveaux partenariats.

Ces initiatives devraient être recensées puis mises en relation et appuyées. Un projet spécifique pourrait en découler.

Il paraît, par ailleurs, très intéressant de pouvoir impliquer beaucoup plus largement qu'elles ne le sont actuellement, les structures socio-éducatives de l'Agglomération : Ecole Nationale de Musique et de danse, Centre Robert Desnos, Ateliers d'Arts Plastiques, Réseau des bibliothèques. Même avec peu de moyens, elles pourraient être associées à des actions concrètes, même ponctuelles, à leur initiative ou à la demande de l'Agglomération ou des partenaires maliens.

Lors de la réunion thématique « Education au développement » réalisée à Evry, début mars, dans le cadre du processus évaluatif, de nouvelles actions<sup>47</sup> ont été proposées par ces partenaires potentiels.

Il s'agit d'actions intéressantes et mobilisatrices, telles que :

- L'accueil d'artistes de Kayes dans les Ateliers d'Arts Plastiques pour y réaliser un projet avec des élèves de l'Agglomération, sur financement du Département de l'Essonne
- La mise en place d'une action de formation d'animateurs de cinéma à Kayes, par le centre Robert Desnos, éventuellement dans le cadre de la future Alliance franco-malienne
- La mise en place d'une action sur les percussions avec l'Ecole Nationale de Musique
- L'appui du Réseau des bibliothèques aux bibliothèques de Kayes (OLP et/ou Autre Monde).

L'un des intérêts de ce type d'actions est qu'elles peuvent se réaliser en partie sur des budgets déjà existants et qu'elles peuvent mobiliser largement, par exemple, l'Ecole Na-

---

<sup>47</sup> Proposées par les structures elles-mêmes lors de la réunion thématique du 6 mars à Evry

tionale de Musique ou les Ateliers d'Arts Plastiques, peuvent mobiliser des professeurs et des élèves.

Le programme devra veiller à accroître *les mises en relation*, actuellement trop peu nombreuses, entre partenaires potentiels de l'Agglomération et de Kayes (écoles, centres de santé, associations, groupes de jeunes, musiciens, entreprises etc.).

L'Agglomération elle-même devrait veiller à ré-équilibrer la relation en augmentant le nombre de visites en France de personnes en provenance de Kayes. Cela pourrait contribuer efficacement à faciliter la mise en place de vrais partenariats.

#### **(4) Créer un Espace de concertation à Evry**

L'Agglomération, qui compte maintenant de nombreuses années d'expérience en coopération internationale et actions de solidarité, se préoccupe de trouver une certaine forme de cohérence à l'action internationale de l'Agglomération.

Les actions actuellement menées par l'Agglomération sont variées et disparates. Elles sont davantage le résultat d'éléments conjoncturels (une rencontre, un intérêt pour une action internationale porté par un acteur de l'Agglomération, une demande spécifique) que d'une vision précise de ce que doit être la coopération internationale et la solidarité pour une collectivité de ce type.

Si l'on passe en revue des actions telles que l'appui du Service culturel de l'Agglomération à l'Orchestre symphonique du Congo ou les échanges entre l'Ecole de Dresde en Allemagne et l'Ecole Nationale de Musique et de danse de l'Agglomération, la mise en cohérence est difficile.

La mission d'évaluation considère que la mise en cohérence ne se décrète pas, sauf à accepter de faire table rase de l'existant et de reconstruire de nouveau des projets. Elle estime, toutefois, qu'il pourrait être envisagé la mise en place, sur l'Agglomération, d'un outil permettant une mise en cohérence progressive.

Cet outil pourrait prendre la forme d'un « *Espace d'échanges, de réflexion et de concertation sur le développement solidaire et la coopération* ». Il pourrait associer des représentants des partenaires potentiels des actions de coopération :

- ✍ Les structures déjà impliquées, telles que la Mutualité de l'Essonne, Aquassistance, Les Amis de Kayes, l'entreprise Atomes, l'association des maliens de l'Essonne, l'association OSER, la Mission Locale etc.
- ✍ Les structures socio-éducatives de l'Agglomération : l'Ecole Nationale de Musique et de danse, le Centre Robert Desnos, les Ateliers d'Arts Plastiques, le Réseau des bibliothèques.

Cet espace pourrait être un lieu d'échanges et de concertation opérationnelle, mais aussi un lieu où les élus pourraient construire, en partenariat avec la société civile de l'Agglomération, de nouvelles cohérences pour l'action internationale.

A partir de l'exemple de Kayes, il nous semble, cependant que ces interventions de coopérations pourraient se bâtir autour de quelques axes centraux :

- (1) **L'échange culturel**, allant du conte de Boubakar aux percussions de l'Ecole de Musique et de Danse, en passant par les Arts plastiques, le cinéma de Robert Desnos et l'Orchestre symphonique du Congo ;

- (2) **Le développement durable**, qui concerne aussi bien la résolution des problèmes d'eau potable et d'assainissement que la création d'emplois et de revenus ou le recours aux énergies renouvelables ;
- (3) **Le renforcement des capacités et la gouvernance**, qui concerne le renforcement municipal et toute action de coopération tendant à mieux associer la société civile et ses représentants à la bonne gestion de leur territoire.

Dans le cadre de l'Espace de concertation proposé, des groupes de travail sur chacun de ces thèmes pourraient se mettre en place.

## 2 Passer de la Maison du jumelage à l'Alliance franco-malienne

### (1) Appuyer la création de l'Alliance franco-malienne de Kayes

Le projet de création d'une Alliance franco-malienne à Kayes est d'actualité. Le SCAC s'y intéresse de près. Il conviendrait sans doute de donner une priorité à l'insertion de la réflexion sur l'avenir de la Maison du jumelage dans le processus de création de l'Alliance franco-malienne. Il faudrait en particulier, mettre à profit le noyau dur constitué par les enseignants de français regroupés au sein de l'ADF Association pour le Développement du Français, créée en 2006 à Kayes.

Un aspect très important à prendre en compte dans la discussion est que la création d'une Alliance impliquerait de fait les services culturels français et donc des possibilités de mobilisation de financements additionnels pour Kayes dans le domaine de l'éducation et de la culture.

### (2) Renforcer l'ADF et aider les cours de français

L'ADF travaille dans des conditions encore trop précaires. Pour une classe d'une centaine d'élèves, il manque encore des sièges et des tables pour une partie d'entre eux et ils ne disposent pas de matériel pédagogique (livres) en quantité suffisante. Malgré les coûts élevés du transport des livres depuis la France, ce problème devrait être résolu, peut-être en passant par le Service culturel de l'ambassade de France. Mais les autres coopérations décentralisées (Nord Pas de Calais et Ile de France) devraient aussi pouvoir être mobilisées.

L'ADF pourrait également envisager d'ouvrir progressivement les cours vers d'autres publics, tels que des élèves plus âgés, ou le personnel des associations locales. L'association pourrait éventuellement ouvrir des cours payants, par exemple à destination des commerçants locaux, puisqu'une demande semble exister à ce niveau avec le développement des échanges commerciaux avec le Sénégal.

Il est clair que si l'Alliance voyait le jour, ces activités d'enseignement du français y trouveraient tout naturellement leur place.

### (3) Maintenir un appui de l'Agglomération

Afin de faciliter la mise sur orbite du processus, *un Groupe de travail* associant la Commune, l'Agglomération, le SCAC et l'ADF, pourrait être mis en place assez rapidement. Le SCAC devrait assurer le pilotage de cette action, ce qui correspond à sa fonction. Le 2° Volontaire, s'il est recruté, pourrait, éventuellement, avoir dans ses missions, en fonction de son profil, d'avoir à assurer l'animation du groupe de travail, sous contrôle du représentant de l'Agglomération.

Il faudrait veiller à ce que l'équipe locale de l'Agglomération puisse continuer à assurer *une mission d'accompagnement* de la nouvelle structure, au moins pendant une période déterminée (un ou deux ans).

Enfin, la mission suggérerait de reprendre le nom d'« Amicale », qui est le nom sous lequel la structure est connue partout et qui a une bien plus forte charge symbolique. Rien n'empêcherait de garder « Maison du Jumelage » en sous-titre. Si une Alliance franco-malienne s'y installe, ce nom conviendrait tout à fait.

## **IV° PARTIE**

### **ANNEXES**

---

## ANNEXES

### Annexe 1 – Liste des personnes rencontrées

#### MALI

| Nom et prénom       | Structure              | Qualité                        |
|---------------------|------------------------|--------------------------------|
| Mohamar Haidara     | Sous préfecture Kayes  | Sous-préfet central            |
| Hamidou Koné        | CUK                    | Maire                          |
| Mamadou Fofana      | CUK                    | 4° adjoint                     |
| Mamadou Barro       | CUK                    | Président com. Education       |
| Diakalidja Koné     | CUK                    | Secrétaire général             |
| Souleymane Kourouma | CUK                    | Directeur services financiers  |
| Zoumana Diawara     | CUK                    | Dir. services tech. municipaux |
| Mahamadou Mariko    | CUK                    | Agent municipal                |
| Sissoko Ismael      | GIE Sanya              | Directeur                      |
| Ouologuem Abdoulaye | Entreprise A.Ouologuem | Directeur                      |
| Wassa Koné          | Entreprise Blandine    | Directrice                     |
| Birama Diop         | Entreprise BD          | Directeur                      |
| Issa Niambélé       | ONG Autre monde        | Coordinateur                   |
| Jean Pierre Sidibé  | ADF                    | Président                      |
| Laurent Keita       | ADF                    | Membre                         |
| Bagayoko Djibril    | Maison du Jumelage     | Technicien son                 |
| Abdoulaye Gakou     | CDQ Plateau            | Secrétaire administratif       |
| Bouriema Cissé      | CDQ Plateau            | Membre                         |
| Issa Diarra         | CDQ Plateau            | Membre                         |
| Moussa Diallo       | CDQ Khasso             | Président                      |
| Samba Diallo        | CDQ Khasso             | Secrétaire relations ext.      |
| Mahamari S Diallo   | CDQ Khasso             | Membre                         |
| Ousmane Konate      | CDQ Légal Ségou        | Membre                         |

|                             |                     |                            |
|-----------------------------|---------------------|----------------------------|
| Mamady Coulibaly            | CDQ Lafiabougou     | Membre                     |
| Abou Dramane Diarra         | Association CLIK    | Président                  |
| Amadou Samaké               | Association CLIK    | Membre                     |
| Diakaria Koné               | Association CLIK    | Membre                     |
| Maïmounia Cissé             | Association KANU    | Secrétaire générale        |
| Djamy Camara                | Association KANU    | SG relations extérieures   |
| Dembélé Mariam Sidibé       | Asso. Muso-Dembé    | Présidente                 |
| Cissako Mariam Traoré       | Asso. Muso-Dembé    | Secrétaire à l'information |
| Mama Bathily                | Association AMAFH   | Présidente                 |
| Moussa Sidibé               | Bureau d'étude CIDS | Directeur                  |
| Kassim Touré                | CCC Kayes           | Responsable CCC            |
| Moussa Bah                  | Equipe CA           | Chargé de mission          |
| Prosper Camara              | Equipe CA           | Chargé d'animation         |
| Ludivine Millamon           | Equipe CA           | Assistante technique CUK   |
| Abdoulaye Makan Touré       | DRACPN              | Chef division règlement    |
| Koléma Drissa               | DRHE                | Chef division hydraulique  |
| Théra Kalilou               | DR Trésor public    | Fondé de pouvoir           |
| Ibrahim Coulibaly           | DR Trésor public    | Chef comptable             |
| Sidi Moamed Gueye           | DR Trésor public    | Comptable                  |
| Idrissa Diabira             | CADRK               | Responsable                |
| Jérôme Klefstad-Sillonville | Ile de France       | Responsable Kayes          |
| Leïla Oulmi                 | SCAC Bamako         | Chargée de mission         |
| Thierry Debris              | AFVP                | Délégué national au Mali   |
| Zoumana Dembélé             | AFVP                | Délégué adjoint            |
| Jean-Louis Margerie         | DNCT                | Conseiller technique       |
| Cécile Dakowo Coulibaly     | SCAC Bamako         | Responsable FSD            |
| Bassirou Diarra             | AMSCID              | Président                  |

## FRANCE

| Nom et prénom            | Structure                        | Qualité                   |
|--------------------------|----------------------------------|---------------------------|
| Jean Hartz               | CA                               | Président                 |
| Emmanuel Cuffini         | CDANE                            | Président                 |
| Manuel Tato              | CA                               | Directeur général adjoint |
| Jacques Longuet          | CDANE                            | Trésorier                 |
| Jean-François Mangelaire | CA                               | Chargé de mission CD      |
| Laurent Denis            | F3E                              | Directeur                 |
| Lilian Pioch             | F3E                              | Chargé de mission         |
| Marcel Gruais            | MG Consultant                    | Consultant                |
| Amadou Samaké            | Entreprise Atomes                | Chef d'entreprise         |
| Marie – Catherine Kleitz | Ecole nationale Musique et Danse | Directrice                |
| Jean-Baptiste Horvat     | Mission Locale                   | Responsable PLIE          |
| Manuel Mora              | Ateliers d'Art Plastique         | Directeur                 |
| Guy Magen                | Centre Robert Desnos             | Directeur                 |
| Josette Granjon          | Réseau bibliothèques de la CA    | Directrice                |
| Bandiougou Doucouré      | Les Amis de Kayes                | Président                 |
| Josette Fouché           | Les Amis de Kayes                | Secrétaire générale       |
| Jean-Pierre Fouché       | Les Amis de Kayes                | Trésorier                 |
| Franck Daniel            | Les Amis de Kayes                | Ancien VP à Kayes         |
| Christel de Mullenheim   | Sans emploi actuellement         | Ex-chargée mission CA     |
| Patrick Arnaud           | SEE Aquassistance                | Responsable Usines        |
| Quitterie Breaud         | CA                               | Stagiaire                 |
| Aboubacar Sissoko        | OSER                             | Animateur - Conteur       |

## Annexe 2 – Bibliographie consultée

- Agence Générale d'expertise pour le développement (AGED) et le Collectif d'Ingénieurs pour le Développement du Sahel (CIDS), «Programme d'Audit-Formation-Suivi Association Niètaaso, Rapport de Formation Appui institutionnel et gestion financière », janvier 2003, 20 pages.
- Alliance pour le Développement Participatif (ADEP), " Rapport Formation Vie Associative " avril 2004, 20 pages.
- Association CDANE, « Bilan du Projet de Renforcement des Services Techniques Municipaux et de Lutte Anti - érosive, Ville de Kayes-Mali », décembre 2003, 7 pages.
- CA Evry Centre Essonne, «Evaluation du Programme d'Actions 2003-2005 de Coopération Décentralisée Communauté d'Agglomération Evry Centre Essonne Commune de Kayes (Mali) ; Termes de Références », 14 pages.
- CIDS Sarl, « Rapport de fin de mission pour la mise en place des comités de développement de secteurs et de quartiers-Lafiabougou et Kayes N'Di », août 2006, 26 pages.
- CIEDEL, « Evaluation du jumelage Coopération –développement communauté d'agglomération Evry-Courcouronnes-Bondoufle-Lisses Commune de Kayes (Mali) » Rapport final, novembre 2002, 100 Pages.
- CIRA-Sarl, « Plan stratégique d'assainissement de la ville de Kayes, Rapport final vol2 /3 » octobre 2003, 127 pages, 16 pages.
- Communauté d'Agglomération nouvelle d'Evry, «Formation des Responsables de CDQ et CDS : Programme d'Appui aux Dynamiques de Quartier (PADQ), avril 2003, 14 pages.
- Coopération-Décentralisée Kayes CA D'Evry Centre Essonne, « Programme d'Activités du CDQ de Légal-Segou », CDANE 2004, 15 pages.
- Coopération-Décentralisée Kayes CA Evry Centre Essonne, « Rapport d'Activités : période janvier-septembre 2006 », Kayes, Mali, octobre 2006.
- Coopération Commune de Kayes-CA d'Evry, «Lutte contre l'insalubrité urbaine, Construction d'ouvrages d'assainissement autonome », février 2005, 31 pages.
- Coopération-décentralisée Kayes CA d'Evry Centre Essonne, « Termes de référence pour le recrutement d'un prestataire au compte du Programme Dynamiques de Quartier de la Commune Urbaine de Kayes, 2004, 25 pages.
- Coopération-décentralisée Kayes CA d'Evry Centre Essonne, « Propositions de termes de références pour la formation en développement local des élus de la Commune de Kayes », 7 pages.

- Coopération-décentralisée Kayes CA d'Evry Centre Essonne, « Préconisation et Formation, Audit et Analyse du Fonctionnement des Services Municipaux de la Ville de Kayes, Programme de formation », novembre 2006, 29 pages.
- CUFFINI Emmanuel et MANGELAIRE Jean-François, «Rapport de mission au Mali (Kayes et Bamako), du 11 au 20 mars 2005 », 5 pages.
- DANIEL Frank, «Mission d'appui au Directeur des STM décembre 2002-septembre 2005, Rapport de fin de mission », juin 2005, 19 pages.
- GRM, « Décret N°06-436 / P-RM du 16 oct. 2006, Déterminant les modalités de la coopération entre les collectivités territoriales en République du Mali » 7 pages.
- KONDE Yafoho L.et KAM Maurice S., «Rapport de la session de formation des Elus locaux et chefs de quartiers de la commune de Kayes sur les techniques de développement local », mai 2003, 28 pages.
- M3 Consulting "Bilan et perspectives de la maison du jumelage commune de Kayes/communauté d'agglomération Evry Centre Essonne. Rapport final, juin 2006.
- STM de Kayes / Association CDANE « Projets 2004-2005 de Lutte Anti-Erosive et d'Assainissement Ville de Kayes – Mali », mars 2004 ; 5 pages.
- CDANE – « Commentaires sur le rapport d'évaluation CIEDEL 2002 » - novembre 2003
- Programme d'actions 2003-2005 – Bilan 1° phase – septembre 2005
- Programme d'actions 2003-2005 – Bilan 2° phase – septembre 2006
- SCHLUBACH Julian – « Gestion des ordures ménagères au Mali, mise en décharge et valorisation » – 1995 ;
- Publication AggloMagazine (différentes parutions)
- Bulletin AggloCoopération (différentes parutions)
- Conventions Commune de Kayes - CA Evry (différentes conventions)