



ASSOCIATION DE COOPERATION ET DE DEVELOPPEMENT DES INITIATIVES LOCALES

Siège social 01 BP 3120 Bobo-Dioulasso 01 – Bureau Ouahigouya BP 302 Ouahigouya
Bureau Ouagadougou 01 BP 6901 Ouagadougou – BURKINA FASO

**ETUDE EVALUATION
DE LA COOPERATION DECENTRALISEE
MONTREUIL YELIMANE**

RAPPORT FINAL

SOMMAIRE

LISTES DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	5
INTRODUCTION.....	6
1. Contexte de l'évaluation.....	6
2. Objectifs et résultats attendus.....	8
3. Méthodologie.....	9
I - CONTEXTE DE LA DÉCENTRALISATION AU MALI.....	11
1. La décentralisation au Mali : Historique et évolution.....	11
2. La régionalisation et les évolutions proposées en matière de renforcement de la décentralisation.....	11
3. Historique et évolution des inter-collectivités au Mali.....	12
3.1. Cadre juridique et organisationnel.....	12
3.2. L'organisation et le fonctionnement.....	13
3.3. Le financement des inter-collectivités provient de diverses sources.....	15
3.4. Perspectives d'évolution des inter-collectivités.....	16
II - L'ANALYSE DE LA STRATÉGIE PARTENARIALE DE LA COOPÉRATION....	17
1. Une évolution significative des orientations de la coopération.....	17
1.1. Des enjeux et défis différenciés au plan territorial mais une interrelation très forte entre les populations ici et là-bas.....	17
2. Des thèmes prioritaires en cohérence avec les préoccupations et orientations de développement.....	18
3. Principaux enseignements.....	20
III - BILAN DE L'APPUI INSTITUTIONNEL AU SICM ET AUX COLLECTIVITES..	22
1. L'organisation et le fonctionnement du SICM : regard croisé avec d'autres inter-collectivités.....	22
1.1. Une organisation et un fonctionnement présentant beaucoup de similitudes.....	22
1.2 Des ressources financières limitées dépendant beaucoup des appuis extérieurs.....	24
2. Bilan de l'appui institutionnel au SICM et aux collectivités territoriales de Yélimané...	26
2.1 Le renforcement de la dynamique inter-collectivité et l'appui conseil aux collectivités	27
3. La formation des élus, agents des CT et des techniciens du SICM.....	30

4.	Principaux enseignements de l'appui institutionnel.....	32
4.1	A propos de l'organisation et du fonctionnement du SICM.....	32
4.2	Les avancées ou acquis.....	32
4.3	Les difficultés ou insuffisances.....	33
4.4	A propos de l'appui institutionnel au SICM et aux CT.....	34
IV - BILAN DE L'ANIMATION DE LA RELATION DE LA COOPÉRATION AVEC LES ACTEURS LOCAUX ET PARTENAIRES.....		36
1	L'analyse de la relation avec les différents acteurs et partenaires.....	36
1.1	Le partenariat avec les acteurs locaux à Yélimané.....	36
1.2	Le partenariat avec les services déconcentrés de l'Etat.....	39
1.3	Le partenariat avec la région de Kayes.....	40
1.4	Le partenariat avec les institutions financières et dispositif d'appui.....	41
2.	Principaux enseignements.....	44
2.1	Un rôle actif du SICM et de la Ville de Montreuil dans l'animation de la relation de coopération sur le terrain.....	44
2.2	La nécessité de consolider l'appui au renforcement des capacités des organisations de la société civile impliquées dans la coopération.....	44
2.3	L'amélioration des espaces de concertation et de dialogue pour renforcer les synergies d'action sur le terrain.....	45
2.4	L'amélioration de la capitalisation et la diffusion des expériences de la coopération	46
V - BILAN DU DISPOSITIF D'APPUI À LA CRÉATION D'ENTREPRISE.....		46
1.	Historique et évolution du dispositif.....	46
2.	Les activités réalisées.....	48
3.	Les principaux enseignements.....	50
3.1	Les avancées ou acquis.....	50
3.2	Les difficultés ou insuffisances.....	51
4.	Perspectives d'évolution.....	54
VI - BILAN DES ACTIVITES DE PROMOTION FEMININE ET DES DROITS DES FEMMES.....		56
1.	Historique et évolution.....	56
2.	Les principales activités réalisées.....	57
3.	Les principaux enseignements.....	59
3.1	Les avancées ou acquis.....	59
3.2	Les insuffisances ou difficultés.....	60
4.	Perspectives d'évolution.....	61

VII - BILAN DES ACTIVITES DE LUTTE CONTRE LA DESERTIFICATION.....	61
1. Historique et évolution.....	61
2. Bilan des actions engagées et résultats obtenus.....	62
2.1 Les deux projets n'ont pas développé les mêmes types d'activités, en dehors du reboisement qui a été différent.....	62
2.2 Le bilan montre que la plupart des actions prévues ont été réalisées, malgré parfois les difficultés de mobilisation des ressources financières.....	62
3. Les principaux enseignements.....	64
3.1 Les avancées ou acquis.....	64
3.2 Les insuffisances ou difficultés.....	64
3.3 Les leçons.....	65
4. Perspectives d'évolution.....	67
VIII - QUELQUES RECOMMANDATIONS POUR L'ACTION.....	68
1. La consolidation des orientations stratégiques actuelles de la coopération et la prise en compte de nouveaux enjeux.....	68
2. L'amélioration de l'organisation du SICM au plan institutionnel et fonctionnel.....	69
3. La poursuite de l'appui institutionnel aux CT pour conforter la mise en œuvre de la décentralisation.....	70
4. La consolidation des actions de lutte contre la désertification.....	70
5. L'ancrage institutionnel du dispositif d'appui à la création d'entreprises.....	71
6. L'opérationnalisation de la maison des femmes et le renforcement institutionnel de leur réseau.....	71
ANNEXES.....	72
Annexe 1 : Liste des personnes rencontrées au Mali.....	73
Annexe 2 : Liste des personnes rencontrées en France.....	80
Annexe 3 : Méthodologie détaillée de l'évaluation.....	82
Annexe 4 : Bibliographie consultée.....	86

LISTES DES SIGLES ET ABREVIATIONS

ADDY	Agence de développement durable de Yélimané
AFMM	Association des femmes maliennes de Montreuil
ANICT	Agence Nationale d'Investissement des Collectivités Territoriales
ADCYF	Association pour le Développement du Cercle de Yélimané en France
ADRS	Agence de Développement Rural de la Vallée du fleuve Sénégal
AMM	Association des Municipalités du Mali
BIM	Banque internationale pour le Mali
BNDA	Banque National de Développement Agricole
CCC	Centre de conseil aux communes
CIDS	Collectif des Ingénieurs pour le Développement du Sahel (bureau d'étude)
CT	Collectivités Territoriales
CSCOM	Centre de Santé Communautaire
DADL	Dispositif d'Appui au Développement Local
DKGF	Diafounou Koroyé Gadianda Fédé
ESIAU	École Supérieure d'Ingénierie et d'Architecture Urbaine
LCD	Lutte contre la désertification
MAEDI	Ministère des Affaires étrangères et du développement international
OSC	Organisation de la société civile
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PADDY	Programme d'Appui au Développement Durable de Yélimané
PDESC	Programme de Développement Économique Social et Culturel
PGIRE	Programme de Gestion Intégrée des Ressources en Eaux
PTF	Partenaire technique et financier
SICM	Syndicat Inter Collectivités Méraguemou
SIAD	Service International d'Appui au Développement
TDRL	Taxe de Développement Régional et Local

INTRODUCTION

1. Contexte de l'évaluation

La Ville de Montreuil entretient depuis 1985 des relations avec le cercle de Yélimané, dans la Région de Kayes, au Mali, dont est originaire une partie importante des migrants maliens résidant dans la commune.

▪ La Ville de Montreuil

Montreuil est située dans le département de la Seine-Saint-Denis, aux portes de Paris et s'étend sur une superficie de 892 hectares, dont 63 de parcs. Elle est la cinquième ville d'Ile-de-France de par sa population : 104 139 habitants. La population montreuilloise compte 25,7% d'immigrés. La Ville compte un nombre important de ressortissants maliens, ce qui a fortement contribué à l'établissement d'un partenariat de coopération avec le Cercle de Yélimané en 1985.

La ville Montreuil fait partie des 9 villes de la Communauté d'Agglomération Est-Ensemble. Elle est riche d'une histoire dont témoigne son patrimoine (industriel mais aussi horticole avec les Murs à pêches), et se caractérise par sa mixité sociale et urbaine.

▪ Le cercle de Yélimané

Situé au nord-est de la région de Kayes, le cercle de Yélimané s'étend sur une superficie de 5 676 Km² et compte une population de 180 000 habitants (principalement Soninkés, Peuls, Maures et Bambaras) à forte dominance rurale (90%). Le climat est de type sahélien et les handicaps climatiques, géographiques (enclavement) et socio-économiques sont nombreux. Le cercle de Yélimané constitue à la fois une zone d'élevage et de culture de décrue. La pluviométrie annuelle moyenne oscille entre 350 et 550 mm par an selon les zones. Le cercle est composé de 12 communes (11 communes rurales et une commune urbaine) incluant 94 villages. Ces communes sont issues du processus de décentralisation amorcé dans les années 90 au Mali. Les premières élections communales ont eu lieu en 1999 et les dernières le 20 novembre 2016.

Une partie importante de la population du cercle (10 %, dont 25 % des actifs) se trouve en migration dans les pays voisins du Mali mais aussi en France (à Montreuil en particulier) et leur apport est considérable pour le développement du cercle et la survie des familles.

▪ La coopération décentralisée : Historique et évolution

Démarrée en 1985, la coopération décentralisée Montreuil/Yélimané a évolué de façon significative. Après la période d'exécution des programmes de jumelage coopération Montreuil-Yélimané (PJCMY), puis de mise en œuvre du programme d'appui au développement durable de Yélimané (PADDY), la coopération a connu un nouveau tournant à partir de 2010¹, avec un remaniement en profondeur du dispositif de coopération. Quelques grandes étapes jalonnent la coopération :

¹Suite à l'évaluation externe de la coopération réalisée par le CIEPAC en 2009

- Des programmes de jumelage coopération Montreuil-Yélimané (PJCMY) au programme d'appui au développement durable de Yélimané (PADDY) :
 - 1985-2004 : Cinq Programmes de jumelage-coopération Montreuil-Yélimané (PJCMY) portant sur différents thèmes (l'hydraulique, l'agriculture, l'élevage, l'environnement, l'appui au maraîchage, l'appui à la décentralisation, l'éducation et l'alphabétisation, la formation, l'hygiène, etc.) ont été réalisés jusqu'en 2004.
 - 2004 : Conception du Programme d'appui au développement durable de Yélimané (PADDY), qui articule coopération décentralisée, coopération sud-sud (Mali/Vietnam) et coopération internationale. La 1^{ère} phase du PADDY est exécutée de 2005 à mars 2010, avec le soutien technique et/ou financier des États malien, français (AFD, MAE) et vietnamien, des collectivités et de la population locale, des ressortissants maliens en France, et de partenaires institutionnels internationaux.
- Le passage du PADDY au programme triennal de coopération décentralisée : une volonté de recentrage et d'enracinement de la coopération décentralisée
 - 2009 : Evaluation de la coopération décentralisée Montreuil Yélimané par le CIEPAC, avec l'appui du F3E. La ville de Montreuil procède à un remaniement en profondeur de son dispositif de coopération, avec la volonté de privilégier l'appui institutionnel aux collectivités.
 - 2010 : Signature d'un accord de coopération entre la Ville de Montreuil et le Syndicat Inter Collectivités Meraguémou² (SICM), appelé également Méraguemou, regroupement de collectivités territoriales du cercle de Yélimané (12communes et le Conseil de Cercle), qui devient le partenaire principal de la coopération décentralisée. La coopération avec Yélimané est réorientée autour de 5 axes pour les années 2010-2015 :i) construire ou renforcer les institutions communales ou intercommunales dans leur maîtrise d'ouvrage, ii) rendre l'agriculture plus créatrice de revenus sans compromettre l'objectif d'autosuffisance alimentaire, iii) créer les conditions d'un développement économique viable à travers la disponibilité de financements et une meilleure valorisation des apports financiers des migrants, iv) créer les conditions d'un développement économique durable à travers la gestion énergétique, la stabilisation des terres et la gestion des déchets, v) soutenir les services publics locaux de base tels que l'éducation et la santé.

²Méraguemou signifie entente en Soninké

- La mise en œuvre du programme triennal de coopération 2013-2015 : la réaffirmation du rôle de maître d'ouvrage du SICM à Yélimané
 - La ville de Montreuil manifeste sa volonté de : i) appuyer le renforcement institutionnel du SICM et son positionnement au cœur des politiques publiques et des politiques de coopération du Cercle, ceci pour assurer la continuité des projets dans un contexte de crise multidimensionnelle au Mali ; ii) soutenir la réalisation de nouveaux projets multi-partenariaux mobilisant les migrants dans divers domaines (promotion féminine, agriculture et lutte contre la désertification, appui à la création d'entreprises, appui à l'ADCYF et aux initiatives des migrants, mise en réseau des acteurs, développement d'échanges entre les territoires), iii) et enraciner la coopération décentralisée sur les deux territoires.
- **Les acteurs : Une coopération multi-acteurs mobilisatrice au Nord et au Sud**

La coopération mobilise une diversité de partenaires techniques à Montreuil et Yélimané : Association pour le Développement de Yélimané en France (ADCYF) ; Service International d'Appui au Développement (SIAD) ; Maison des Femmes de Montreuil ; Association des Femmes Maliennes de Montreuil (AFMM); Agence pour le Développement Durable de Yélimané (ADDY) ; Comité Local de Jumelage de Yélimané. Elle bénéficie également de l'appui des partenaires financiers : Ministère des Affaires étrangères et du développement international (MAEDI), Ambassade de France au Mali, Région Ile-de-France (partenaire de la Région de Kayes).

2. Objectifs et résultats attendus

L'évaluation, conduite par la ville de Montreuil avec l'appui du F3E, est réalisée au terme d'un programme de coopération triennal 2013-2015 et d'une convention de coopération décentralisée qui a duré 5 ans (2010-2015).

L'objectif principal visé est « *d'étudier les résultats de la réorientation stratégique opérée sur la coopération décentralisée entre la Ville de Montreuil et le SICM, pour mesurer les résultats enregistrés en matière de renforcement institutionnel des partenaires locaux (SICM et collectivités membres)* ».

L'évaluation doit par ailleurs faire un focus spécifique sur le dispositif d'appui à la création d'entreprise, mis en œuvre entre 2012 et 2015 dans le cadre d'un partenariat quadripartite entre la Ville, le SICM, l'ADCYF et le SIAD³.

L'évaluation devait déboucher sur la formulation de propositions permettant d'aider les partenaires à mieux préparer le renouvellement de la convention de coopération

³ADCYF (Association pour le Développement du Cercle de Yélimané en France) et SIAD (Service International d'Appui au Développement)

et enrichir le contenu du nouveau programme triennal 2016-2018 déposé en janvier 2016 auprès du MAEDI, notamment à un double niveau : i) partenarial (quel champ partenarial, quelles perspectives d'évolution de la coopération),ii) et opérationnel (quelles actions, quelles domaines privilégiés).

3. Méthodologie

L'évaluation a été articulée en quatre (4) grandes phases : i) cadrage, lancement et réalisation des premiers entretiens à Montreuil ; ii) investigation terrain au Mali ; iii) approfondissement de l'évaluation à Montreuil ; iv) et restitution des résultats. Les quatre phases ont été exécutées conformément au calendrier de l'évaluation, en accord avec le commanditaire.

▪ La première phase de cadrage et lancement de l'évaluation

Elle a été réalisée du 13 au 18 avril à Montreuil par le Chef de mission de l'évaluation. Elle a permis de préciser les contours de la démarche et la méthodologie d'évaluation proposée. Cette phase a été articulée autour de :

- L'organisation des premiers échanges avec les maîtres d'ouvrage de la coopération la Ville de Montreuil (élu référent, et techniciens) et le SICM Méraguémou (techniciens⁴) et les principaux acteurs parties prenantes de la coopération au niveau de la ville de Montreuil (ADCYF, DKGf, SIAD, AFMM).
- La tenue d'une réunion de cadrage de l'évaluation le 15 avril 2016, à l'hôtel de ville de Montreuil qui a permis de présenter la démarche méthodologique et d'échanger avec les maîtres d'ouvrage de la coopération (Ville de Montreuil, SICM Méraguémou) et le partenaire technique (F3E). La réunion a permis de repréciser les trois objectifs spécifiques de l'évaluation et de rajouter deux objectifs spécifiques complémentaires : i) le bilan des actions en matière de promotion féminine ; ii) le bilan des actions engagées sur le volet lutte contre la désertification (LCD).

Cette phase a débouché sur la rédaction et la remise d'une note de cadrage de l'évaluation au commanditaire.

▪ La deuxième phase de l'évaluation portant sur la mission terrain au Mali

Elle s'est déroulée du 14 au 26 mai 2016. Elle a été conduite par l'expert chef de mission avec l'appui ponctuel d'un expert national (mobilisé du 14 au 21 mai⁵). La mission a été étalée sur une période de 15 jours pour tenir compte à la fois des temps de trajet très longs entre Bamako et Yélimané du fait du mauvais état de la route, de la disponibilité des acteurs locaux et des aléas liés à ce type d'exercice

4 Le Directeur du SECOM et le chargé de mission coopération décentralisée en mission à Montreuil

5 L'expert n'est intervenu que sur cette phase et n'a pas pu se mobiliser pour la suite de l'évaluation au Mali pour des raisons de calendrier.

terrain, en particulier la très forte chaleur dans la zone au cours de cette période avec des températures autour de 42 à 45 degrés.

La mission d'investigation terrain au Mali a été articulée autour de différents temps forts :

- ✓ i) L'animation d'un atelier de lancement de l'évaluation qui s'est tenu au début de la mission terrain et a permis d'échanger avec les acteurs locaux sur les objectifs, la méthodologie, les résultats attendus et les échéances pour la conduite de l'évaluation. Il a mobilisé autour d'une trentaine de personnes, notamment des représentants des collectivités territoriales du cercle (élus et techniciens), de Méraguémou, des structures partenaires et la presse ;
- ✓ ii) Les visites de terrain qui ont touché 8 communes au total : Guidimé, Marékaffo, Diongaga, DiafounouTambacara, Gory, Krémis, Kirané et Konsiga), en plus de Yélimané, chef-lieu de la commune de Guidimé et du Cercle de Yélimané ;
- ✓ iii) L'organisation de rencontres institutionnelles à Yélimané et Kayes ;
- ✓ iv) L'animation d'une rencontre d'échanges à Bamako avec le réseau des inter-collectivités Douentza-Diéma-Nioro du Sahel qui a permis d'avoir un regard croisé avec l'expérience de Méraguemou ;
- ✓ v) L'organisation de rencontres institutionnelles à Bamako ;
- ✓ vi) L'animation d'une rencontre de point à chaud en fin de mission.

▪ **La troisième phase de l'évaluation dite d'approfondissement**

Elle s'est déroulée du 18 au 21 juillet à Montreuil. Elle a été l'occasion de partager les résultats de la phase terrain au Mali et d'approfondir les échanges et la réflexion avec le commanditaire (Ville de Montreuil) et ses principaux partenaires locaux.

▪ **La quatrième phase de l'évaluation dite de restitution**

Elle s'est déroulée en deux temps, d'une part, à Yélimané avec l'organisation d'un atelier de restitution (10 octobre 2016) qui a mobilisé des représentants des différents partenaires locaux (communes, OSC, services déconcentrés, etc.) et d'autre part, à Montreuil (21 octobre 2016) avec l'animation d'une réunion de restitution qui a mobilisé la Ville et ses principaux partenaires (ADCYF, SIAD, AFFM, etc.). Ces rencontres ont permis de partager les conclusions de l'évaluation et d'approfondir les recommandations formulées dans le rapport provisoire.

Le présent rapport d'évaluation proposé par l'Association de Coopération et de Développement des Initiatives Locales (ACDIL), est articulé autour de huit (8) grandes parties : i) Un rappel sur le contexte de la décentralisation au Mali ; ii) L'analyse de la stratégie partenariale ; iii) Le bilan de l'appui institutionnel au SICM et aux collectivités ; iv) Le bilan de l'animation de la relation de coopération avec les acteurs locaux et partenaires ; v) Le bilan du dispositif d'appui à la création

d'entreprises ; vi) Le bilan des activités de promotion féminine et des droits des femmes ; vii) Le bilan des activités de lutte contre la désertification ; viii) Quelques recommandations pour l'action.

I - CONTEXTE DE LA DÉCENTRALISATION AU MALI

1. La décentralisation au Mali : Historique et évolution

La décentralisation au Mali résulte d'un large consensus construit lors de la Conférence Nationale de 1991 et est consacrée par la Constitution du 25 février 1992. Elle est devenue une réalité à la suite des premières élections communales qui ont eu lieu en 1999 et repose sur tout un arsenal d'instruments législatifs et réglementaires ainsi que sur l'existence de 761 collectivités territoriales : 703 communes, 49 cercles, 08 régions et le District de Bamako.

La crise politique et sécuritaire que le Mali a connue en 2012 a remis en avant la dimension politique de la décentralisation ainsi que la nécessité de renforcer le processus.

Les résultats de l'évaluation du Document Cadre de Politique Nationale de Décentralisation (DCPND) 2005-2014 et les derniers Etats Généraux de la Décentralisation tenus en Octobre 2013, ont permis de dégager un nouveau consensus politique pour une «*décentralisation renforcée*» qui met la régionalisation au centre de la décentralisation et du développement institutionnel au Mali.

En mars 2014, le Gouvernement a adopté un Document de stratégie et un plan d'actions prioritaires pour la mise en œuvre des recommandations des Etats Généraux de la décentralisation. Aujourd'hui, un nouveau DCPND couvrant la période 2015-2024, sert de document de référence qui définit le cadre de mise en œuvre des initiatives en faveur de la décentralisation.

Après quelques années de pause dans la décentralisation du fait de la crise sécuritaire et de l'instabilité politique et institutionnelle qu'a connu le pays, les élections municipales ont été organisées le 20 novembre 2016, et de nouveaux élus installés au niveau local.

2. La régionalisation et les évolutions proposées en matière de renforcement de la décentralisation

La régionalisation n'est pas une démarche nouvelle en matière de décentralisation au Mali, puisque les collectivités régions existent déjà depuis un certain temps.

Avec la signature des « *accords d'Alger* », il s'agit aujourd'hui d'amorcer un nouveau processus de régionalisation qui confère plus d'autonomie aux conseils régionaux. Deux objectifs majeurs sont visés:

- **Une plus grande responsabilisation des conseils régionaux.** L'Etat veut que le Président du Conseil régional soit élu au suffrage universel direct (avec un scrutin de liste) et devienne le responsable de l'exécutif régional et de l'administration régionale.
- **Le renforcement des capacités de maîtrise d'ouvrage des conseils régionaux à travers la mise en place des agences de développement régional (ADR).** Aujourd'hui, les ADR ont été mises en place dans toutes les régions. La question de l'articulation entre les ADR et les outils déjà existants se pose. Par exemple dans la région de Kayes le dispositif d'appui au développement local (DADL) qui existait déjà doit s'insérer au niveau de l'ADR.

Par ailleurs, comme le relève l'ANICT des contrats de plan Etat/région vont être signés très prochainement et un manuel de procédures est en cours de réalisation.

Pour le SICM, il s'agira d'aider les CT du cercle à bâtir un partenariat stratégique avec le Conseil régional de Kayes. L'enjeu est de pouvoir **mieux se saisir des opportunités offertes aux CT dans le cadre des futurs contrats plans Etat/Région.** Pour la région de Kayes le contrat plan n'a pas encore été signé, mais le SICM doit déjà i) se rapprocher du conseil régional qui va le mettre en œuvre en partenariat avec les CT de niveau infra (cercles, communes) ; ii) échanger sur les projets et actions déjà prévues ; iii) et réfléchir d'ores et déjà aux possibilités d'articulation et de synergie d'action.

3. Historique et évolution des inter-collectivités au Mali

Du point de vue historique, l'idée de la création des syndicats inter-collectivité a coïncidé avec la disparition des centres de conseil aux communes(CCC), ce qui avait amené à pousser les collectivités dans chaque cercle à se retrouver au sein d'un syndicat avec un service commun (SECOM).

Ainsi, depuis la fin du dispositif CCC, une multitude d'initiatives de coopération entre les collectivités territoriales sous forme de syndicats ont été expérimentées dans toutes les régions du pays et au niveau de chacun des 49 cercles, sous forme de syndicats. Ces initiatives sont appuyées par les PTF (partenaires techniques et financiers), les Ong, la coopération décentralisée, etc.

3.1. Cadre juridique et organisationnel

Le syndicat est un établissement public doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière, créé par Arrêté conjoint des Présidents des Organes exécutifs des collectivités membres après délibération de leurs Organes délibérants et approbation des autorités de Tutelle (cf. décret 436).

Le service commun (SECOM) est la structure technique spécialisée pour la réalisation et la gestion des compétences déléguées au syndicat par ses collectivités territoriales membres.

L'acte juridique de création du syndicat est l'arrêté conjoint signé par les membres et approuvé par les autorités administratives (préfet ou gouverneur en fonction du type d'inter-collectivité).

L'inter-collectivité n'est pas considérée comme une collectivité territoriale et n'a pas de compétences générales au même titre qu'une collectivité territoriale; Seuls trois niveaux de CT sont reconnus (les communes, les cercles et les régions).

L'inter-collectivité n'est pas une obligation pour les CT; mais une façon de mutualiser les efforts pour réaliser des projets concrets ; « *c'est une association, une stratégie* ».

La démarche de création du syndicat inter-collectivité passe par plusieurs étapes : i) la délibération de toutes les communes adhérentes ; ii) l'adoption des statuts et règlements intérieurs par les membres ; iii) la signature de l'arrêté conjoint par les membres ; iv) et l'approbation par les autorités administratives (préfet ou gouverneur) v) ; et la tutelle par le préfet ou se situe le siège de l'inter-collectivité.

Aujourd'hui, deux schémas sont retenus pour la création d'inter-collectivité :

- Le syndicat : C'est un établissement public doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Toutefois, l'expression « syndicat » pour désigner les coopérations entre les collectivités est considérée par les élus comme une "*dénomination assez dérangeante*" qui peut faire penser à des velléités de contestations partisans et sectorielles. D'où le choix de certaines inter-collectivités, à l'instar de Meraguemou, de trouver des appellations complémentaires.
- La communauté des communes : Elle doit réunir obligatoirement des communes contiguës, ce qui n'est pas le cas du syndicat.

3.2. L'organisation et le fonctionnement

- **Typologie**

Du point de vue de la typologie trois (3) types d'inter-collectivités prédominent :

- **Les inter-collectivités impliquant les trois niveaux de collectivité :** commune, cercle et assemblée régionale.

Encadré 1 : Le Syndicat mixte de Kouroumari

Inter collectivité de 06 CT de la région de Ségou comprenant l'Assemblée régionale de Ségou, le Conseil de cercle de Niono et 04 Communes du cercle de Niono (Diabaly, Sokolo, Dogofry et Nampalary). Les centres d'intérêt et les objets du syndicat portent sur les domaines suivants:

- Aménagement et entretien des infrastructures et équipements pastoraux du Daoua
- Gestion des infrastructures hydrauliques
- Protection de l'environnement et de la biodiversité
- Règlementation de l'accès et de l'exploitation des ressources naturelles
- Renforcement des capacités des élus et du personnel des collectivités
- Information/ sensibilisation des usagers et des collectivités,
- Amélioration de la santé animale, de la race bovine, ovine et caprine
- Production fourragère.

- **Les inter-collectivités mobilisant deux niveaux de collectivité :** cercle et commune, région et cercle, région et commune. C'est le cas de Méraguémou.

Encadré 2 : Le Syndicat Inter collectivité de Tombouctou pour la Paix

Il comprend l'Assemblée régionale, les 05 Conseils de Cercle et l'ensemble des 52 Communes de la région, se mobilise pour des préoccupations de construction et consolidation de la paix à travers les activités de gestion des conflits. Le syndicat intervient dans les domaines suivants :

- Renforcement de la paix dans la région
- Gestion concertée des ressources naturelles
- Renforcement des capacités des collectivités.

- **Les inter-collectivités mobilisant une seule catégorie de collectivités :** i) le niveau communal, appelé intercommunalité, ii) le niveau de cercles, appelé inter collectivités de cercles, iii) et le niveau régional, appelé inter collectivités de région ou coopération régionale.

- ✚ **Les champs d'intervention des inter-collectivités sont divers et variables.**

Les syndicats inter-collectivité interviennent dans des domaines divers et variés : Environnement, Eau et assainissement, Agriculture, Elevage, Santé, éducation, Paix et Gestion des Conflits, Développement économique, Tourisme, Culture, etc. Ils exécutent les activités pour lesquelles ils ont été mis en place et sur la base des compétences que leur délèguent les collectivités territoriales membres. Toutefois, certaines compétences et attributions, assumées par les CT comme les pouvoirs de police judiciaire, le recensement, l'établissement des actes de naissance, ne peuvent être transférées à un syndicat inter collectivité.

- **Les instances des inter-collectivités**

- **Les différents organes**

Ils sont composés principalement i) d'une assemblée générale qui se réunit régulièrement ; ii) des bureaux ou comités techniques qui se réunissent plus en cas de circonstances ; iii) et des commissions de travail qui sont pour la plupart non fonctionnelles.

- **Le SECOM**

Les missions du SECOM peuvent porter sur plusieurs points liés aux compétences déléguées par les CT membres, notamment : l'appui à l'élaboration, à la mise en œuvre et au suivi de différents outils de planification (PDSEC, Schéma d'aménagement), des Budgets Primitifs, Additifs et Comptes administratifs ; le montage des dossiers de financement pour l'ANICT et d'autres sources de financement, l'intermédiation entre les CT et les prestataires ; la réalisation et la gestion des projets d'investissement dans différents domaines (santé, éducation, hydraulique, environnement, assainissement, etc.) ; le renforcement des capacités des élus et personnel des CT ; l'organisation de l'information sur les CT membres ».

3.3. Le financement des inter-collectivités provient de diverses sources

- Les contributions propres aux syndicats et de leurs membres : les droits d'adhésion ; les cotisations des CT ; les redevances sur les prestations de services rendus par les équipes SECOM ; les loyers et taxes divers des équipements (magasins, marchés, parcs, etc.) négociés ou réalisés, au compte du syndicat ; les contributions spécifiques liées à des actions ponctuelles ou planifiées dans le plan d'action triennal ;
- Les appuis financiers des partenaires et projets d'appui à la décentralisation sous forme de subventions pour le fonctionnement, de financement des activités d'échange et de formation et de quelques investissements fédérateurs ;
- Les cotisations des migrants et les subventions spécifiques de certains ressortissants pour la prise en charge des activités ciblées ;
- Les dotations ou subventions de l'Etat, à travers les fonds FNACT (Dotations DICT et DAT).

Encadré 3 : La dotation de l'inter collectivité

Prévue dans le cadre du FNAT, elle est destinée au financement des activités menées dans le cadre de l'inter collectivité, entre autres :

- Etudes de faisabilité, incluant les études techniques et les évaluations de l'utilité et de la durabilité des activités projetées
- Travaux de construction ou de réhabilitation d'infrastructures
- Acquisition, installation et mise en service de matériels et d'équipements
- Suivi et contrôle.

L'inter-collectivité n'est pas reconnue comme une entité juridique qui peut avoir un accès direct à l'ANICT comme les CT. Dans le même temps, la dotation inter-collectivité, qui est fonctionnelle depuis 2010, est faiblement appuyée par l'Etat avec une subvention d'environ 100 millions FCFA. Elle ne permet pas d'appuyer les inter-

collectivités. Alors que, les CT ont besoin d'engager des projets concrets pour concrétiser et faire vivre les inter-collectivités.

La mobilisation des ressources publiques au profit des inter-collectivités demeure difficile. L'ANICT a deux guichets qui fonctionnent effectivement (la dotation d'investissement et la dotation de fonctionnement). Deux autres guichets, la dotation de garantie aux emprunts et la dotation d'inter-collectivité ne sont pas réellement fonctionnels, du fait de l'insuffisance des ressources mobilisées par l'Etat et du non engagement des partenaires techniques et financiers (PTF) qui attendent que l'Etat montre davantage de volonté en mettant plus de moyens financiers au niveau de ces guichets; « *la dotation de garantie aux emprunts et la dotation d'inter-collectivité ne marchent pas par défaut de ressource* ». De plus ces guichets sont le plus souvent méconnus des inter-collectivités et ne leur sont pas accessibles directement.

3.4. Perspectives d'évolution des inter-collectivités

Suite à l'adoption du décret N 2015-0848/P-RM du 22/12/2015, déterminant les modalités de coopération entre les collectivités territoriales, la DGCT souhaite impulser le développement des inter-collectivités et renforcer les actions de coopération décentralisée.

Le Mali s'est doté d'un document d'orientation sur la décentralisation (pour la période 2014-2024) adopté en février 2016. Et la coopération entre les CT est retenue comme un élément de la stratégie de décentralisation pour renforcer les capacités des CT.

Au plan opérationnel, la DGCT pour accompagner la coopération entre les CT a déjà engagé deux actions, notamment :

- La relecture des deux (2) guides portant sur la coopération décentralisée et l'inter-collectivité qui a débouché sur la réalisation d'un guide unique sur la coopération entre les collectivités territoriales, déjà édité et pas encore diffusé à l'échelle nationale.
- La dissémination des 2 outils (guide et décret) à travers l'organisation de foras regroupant des représentants de plusieurs des CT et la diffusion auprès des bénéficiaires (CT, services déconcentrés, etc.). Cette activité a démarré dans une seule région⁶, et la DGCT n'a pas encore pu mobiliser les moyens nécessaires pour la déployer dans toutes les régions. Elle compte sur l'appui des partenaires pour organiser cette activité sur le terrain, en particulier les coopérations décentralisées dans leur zone d'intervention.

Globalement, l'engagement financier de l'Etat pour la décentralisation et de façon spécifique pour l'appui aux inter-collectivités demeure insuffisant. La décentralisation

⁶ Au moment de la mission terrain de l'évaluation

est financée à hauteur de 10% par les ressources publiques, ce qui est encore faible au regard des besoins. L'Etat souhaite inverser cette tendance et s'est engagé à mobiliser 30% des ressources publiques en faveur de la décentralisation.

II - L'ANALYSE DE LA STRATÉGIE PARTENARIALE DE LA COOPÉRATION

1. Une évolution significative des orientations de la coopération

La coopération décentralisée Montreuil/Yélimané a évolué de façon significative depuis 2010, suite à l'évaluation externe de la coopération réalisée par le CIEPAC (2009), avec l'appui du F3E, qui a débouché sur un remaniement en profondeur du dispositif de coopération, avec la volonté de privilégier l'appui institutionnel aux collectivités. Le SICM est devenu depuis lors le partenaire principal de la coopération décentralisée avec la signature d'un accord de coopération avec la Ville de Montreuil. Et la coopération a été réorientée autour de 5 axes pour les années 2010-2015.

La définition des orientations de la coopération (stratégies, thématiques, etc.) fait l'objet d'échanges, de part et d'autre, entre les partenaires. Les missions des délégations au Mali (Ville Montreuil et représentants de partenaires montreuillois) ou en France (SICM et partenaires locaux) sont l'occasion de discussions directes pour préciser les orientations. En amont de ces missions un travail technique préparatoire est réalisé par le SECOM du SICM et le service relations internationales de la Ville de Montreuil. Toutefois, la coopération ne dispose pas d'un comité de pilotage formel Nord/Sud, se réunissant à intervalles réguliers pour valider les différentes orientations de la coopération.

1.1. Des enjeux et défis différenciés au plan territorial mais une interrelation très forte entre les populations ici et là-bas

▪ Au niveau de Yélimané

Le cercle est confronté à de nombreux handicaps au plan climatique, spatial, social et économique et doit relever plusieurs défis de développement de son territoire dans différents domaines : la maîtrise des eaux pour l'agriculture, l'intégration de l'élevage dans le développement agricole, le développement d'activités économiques (entreprises, commerces, services), le désenclavement (voie d'accès, moyens de transports et NTIC), l'amélioration des services publics et la réussite de la décentralisation (renforcement des pouvoirs publics locaux).

▪ **Au niveau de Montreuil**

Les enjeux sont doubles : i) au niveau local, assurer l'implication dans la coopération des migrants et de la société civile, qui ont joué un rôle clé dans l'histoire du partenariat et dans les projets menés à Yélimané ; ii) et au plan national, assumer le rôle particulier joué par la ville dans la coopération avec le Mali.

La prise en compte de ces enjeux au Mali et en France, a été un défi auquel la coopération a été confrontée. Elle a essayé d'y répondre tout en veillant à respecter un certain nombre d'évolutions induites par les partenaires institutionnels (Ville de Montreuil, SICM), au niveau des orientations, des principes d'actions et des axes de coopération :

- Faire en sorte que la logique institutionnelle du partenariat prenne le pas sur le volet « développement » ;
- Eviter les dispersions et le saupoudrage des actions de coopération et se concentrer sur quelques thèmes majeurs, pour gagner en efficacité et efficience (les ressources financières de la coopération sont limitées) ;
- Privilégier une démarche d'intervention qui met l'accent sur le renforcement institutionnel des CT et de leur capacités de maîtrise d'ouvrage afin qu'elles puissent agir elles-mêmes directement sur les défis territoriaux lorsqu'ils relèvent de leur compétence ;
- Favoriser l'autonomisation financière des CT, grâce au renforcement de leurs capacités de mobilisation des ressources locales (TDRL) et nationales (subvention et dotations de l'Etat), en faveur du développement local ;
- Clarifier et conforter le rôle des partenaires institutionnels (Ville de Montreuil, SICM) dans la maîtrise d'ouvrage de la coopération.

2. Des thèmes prioritaires en cohérence avec les préoccupations et orientations de développement

Les orientations du programme triennal 2013/2015 sont tirées des axes de coopération définis dans le cadre du Protocole de partenariat 2010-2014. Cinq axes majeurs ont été mis en avant et visaient à :

- *« Construire ou renforcer les institutions communales ou intercommunales dans leur maîtrise d'ouvrage ;*
- *Rendre l'agriculture plus créatrice de revenus sans compromettre l'objectif d'autosuffisance alimentaire ;*
- *Créer les conditions d'un développement économique viable à travers la disponibilité de financements et une meilleure valorisation des apports financiers des migrants ;*
- *Créer les conditions d'un développement économique durable à travers la gestion énergétique, la stabilisation des terres et la gestion des déchets ;*
- *Soutenir les services publics locaux de base tels que l'éducation et la santé ».*

Le bilan du programme triennal 2013-2015, montre que la coopération décentralisée a pu agir dans la plupart de ces domaines malgré la crise sécuritaire et le contexte institutionnel difficile dans le pays.

- Le renforcement institutionnel du SICM est une réalité. L'institution est fonctionnelle et opérationnelle au plan technique et est aujourd'hui reconnue au plan local et national. Mais elle doit améliorer son organisation institutionnelle et politique qui demeure encore fragile.
- Les CT du cercle ont toutes bénéficié d'actions de formation et de renforcement de leurs capacités de maîtrise d'ouvrage, même si un certain nombre de formation prévue pour les nouvelles autorités locales élues n'ont pas pu se réaliser, en l'absence d'organisation des élections locales.
- Le dispositif binational d'appui à la création d'entreprise, a permis de prendre en compte les problématiques du développement économique, de l'emploi des jeunes et de l'appui aux initiatives des migrants placées parmi les objectifs prioritaires de la coopération par la Ville de Montreuil et le SICM, et considérées comme une attente forte par les migrants originaires de Yélimané regroupés au sein de l'ADCYF.
- Les préoccupations liées au développement agricole et à la lutte contre la désertification ont été prises en compte. Des actions concrètes ont été engagées dans deux cantons différents du cercle (le Diafounou et le Kaniaga), en matière de reboisement, de lutte anti-érosion (installation de digues filtrantes, cordons pierreux), de sensibilisation, formation et d'équipement des communautés locales.
- La coopération a peu développé en direct certains axes thématiques (énergie, déchets, éducation) faute de moyens, mais aussi pour éviter une certaine dispersion. Néanmoins, des initiatives ont été prises par le SICM qui a pu appuyer les CT du cercle dans la réalisation de projets dans ces domaines.
 - Le volet gestion des déchets a été amorcé avec l'organisation d'un atelier d'échanges entre acteurs du domaine. Le SICM n'a pas pu tirer des résultats probants de cette initiative qui a été mal calibrée : l'accent a été mis sur la présentation de communication et les participants n'ont pas eu de véritable temps d'échanges entre eux pour présenter leurs actions, les résultats sur le terrain, les acquis et difficultés et esquisser des pistes d'actions. De fait, cette activité n'a pas encore donné suite à l'amorce d'un projet concret sur le terrain. Des perspectives subsistent néanmoins avec la possibilité de montage d'un projet d'assainissement qui pourrait être soumis par la Ville de Montreuil au SIAAP⁷ pour cofinancement.
 - Concernant les volets énergie, éducation et santé, la plupart des CT du cercle (communes, conseils de cercle) ont pu grâce à l'appui apporté par le SICM, mobiliser les droits de tirage de l'ANICT au cours de la période entre

7 Syndicat interdépartemental pour l'assainissement de l'agglomération parisienne

2013 et 2015, pour réaliser plusieurs projets portant sur l'électrification de mairies, de CSPS, la construction et l'équipement de salles de classes dans les écoles, etc.

- La coopération pourrait aussi s'ouvrir à de nouveaux enjeux qui sont des points de préoccupations très forts des populations et des CT et peuvent être portés par le SICM, même si les thématiques actuelles abordées dans le cercle de Yélimané sont jugées **pertinentes et en cohérence** avec les orientations de développement de la zone. Il s'agit notamment du désenclavement du territoire et de l'électrification rurale. Il s'agira toutefois, de mesurer très précisément quel peut être l'engagement de la coopération dans le domaine et surtout de circonscrire cet engagement à quelques aspects sur lesquels la coopération pourrait avoir un sens (diagnostic, plaidoyer, appui à la mobilisation des partenaires, des migrants, etc.).
- La problématique du désenclavement du cercle est abordée sous deux angles principalement : i) l'aménagement des pistes rurales pour faciliter la circulation et les échanges au sein et entre les communes du cercle, ii) et l'ouverture du cercle vers l'extérieur à travers le projet de route Kayes-Yélimané-Nioro du Sahel-Diéma. Ce dernier projet considéré comme une priorité majeure par les acteurs du développement de Yélimané, dépend également des priorités d'investissements définies par l'Etat. La coopération apporte déjà son appui dans la mobilisation des acteurs de Yélimané, notamment les associations de migrants montreuilloises.

3. Principaux enseignements

- A propos des évolutions institutionnelles

- **Le choix du SICM comme interlocuteur unique** de la coopération est considéré comme **une bonne chose** par les acteurs et partenaires locaux. Le SICM est un espace de rencontre, de retrouvailles, un passage obligé pour les maires qui viennent à Yélimané, un espace de services (photocopies, envoi de courriers, diffusion d'informations) et un espace d'appui-conseil (appui au montage de projet). *« Méraguemou a permis vraiment de dynamiser le cadre de travail avec la Ville de Montreuil, les orientations thématiques cadrent avec les besoins de développement du cercle de Yélimané ».*
- **Les acteurs locaux ont mis du temps à appréhender cette évolution aujourd'hui comprise et admise.** Il y a eu beaucoup de supputations et d'incompréhensions avant que les uns et les autres ne comprennent que c'est suite à l'évaluation que ces réorientations ont été décidées et qu'il ne s'agit pas d'initiatives personnelles pour destituer les autres acteurs historiques, notamment le CLJ, l'ADDY.

- Le SICM est **reconnu comme un acteur important** à l'échelle du cercle, mais son rôle et ses missions **ne sont pas toujours bien perçues par les acteurs locaux**. Ce sont surtout à travers les actions concrètes engagées sur le terrain, auprès des communes, des populations que le SICM est reconnu.
- Le SICM est souvent **confondu avec la coopération décentralisée** avec la Ville de Montreuil. «*Méraguémou c'est Montreuil, Montreuil, c'est Méraguémou* ».La naissance du SICM a été favorisée et accompagnée par la coopération décentralisée. Aujourd'hui, la clarification de son rôle politique comme animateur du développement territorial à Yélimané pourrait aider à dissiper progressivement ce malentendu et permettre au SICM de se saisir directement d'autres préoccupations au niveau du cercle.
- Le rôle de la Ville de Montreuil a également évolué dans l'animation de la coopération. Ainsi une plus grande ouverture a été faite aux associations de migrants à Montreuil, en lien avec l'ADCYF pour favoriser et améliorer leur mobilisation dans la coopération. Et avec la relance du programme PADDY, son rôle est passé de celui de coordinateur du programme à son lancement à celui de membre observateur, sans droit de vote, au Conseil d'administration de l'ADDY depuis 2014. La Ville joue actuellement, en lien avec le SICM, un rôle important d'intermédiation auprès des pouvoirs publics nationaux au Mali, ceci pour un démarrage rapide de la 2^{ème} phase du PADDY.
- La mise en place d'un comité de pilotage Nord/Sud de la coopération mobilisant la Ville de Montreuil et le SICM peut être l'occasion de réunir, de façon formelle et à intervalles réguliers, les élus et techniciens des deux institutions pour échanger et valider les différentes orientations de la coopération.

- A propos des orientations thématiques

- Aujourd'hui, les acteurs et partenaires locaux du projet sont unanimes à relever que les thématiques actuelles de la coopération demeurent pertinentes et sont en cohérence avec les stratégies de développement des CT de Yélimané et de la région et des orientations nationales au Mali. Elles répondent aussi aux besoins des populations et de ce fait, la coopération doit les intégrer dans ses orientations futures. Toutefois, les partenaires locaux souhaitent que de nouvelles problématiques communes au cercle soient prises en compte.
- Les questions liées au **désenclavement du territoire** et à **l'électrification rurale** sont des préoccupations très prégnantes qui se posent à l'échelle du cercle. Elles peuvent être prises en charge par la coopération à travers le SICM, notamment en termes d'affinement du diagnostic des problèmes qui se posent, d'organisation de la mobilisation des CT et des autres acteurs du territoire à Yélimané et Montreuil (associations de migrants, etc.), d'appui au

montage de dossiers, d'intermédiation au niveau des autorités nationales et des PTF, etc. En effet, la prise en charge de ces défis demeure complexe et nécessite la mobilisation de moyens importants, d'où l'importance de la mise en place d'une démarche inclusive et multi-acteurs au niveau du cercle pour faciliter la réalisation.

III - BILAN DE L'APPUI INSTITUTIONNEL AU SICM ET AUX COLLECTIVITES

1. L'organisation et le fonctionnement du SICM : regard croisé avec d'autres inter-collectivités.

L'équipe d'évaluation a profité de l'opportunité d'une rencontre à Bamako du réseau Essonne-Diéma-Douentza-Nioro du Sahel pour organiser un regard croisé avec l'expérience de Méraguémou, sous forme de rencontre d'échange. Les enseignements tirés de cette rencontre ont été complétés par l'analyse du rapport de l'étude capitalisation des expériences d'inter-collectivités commanditée par la DGCT du MATCL⁸.

1.1. Une organisation et un fonctionnement présentant beaucoup de similitudes

Méraguémou est une inter-collectivité regroupant les communes et le conseil de cercle de Yélimané. Au plan juridique, sa création a été approuvée par le Gouverneur de la Région de Kayes et la tutelle est assurée par le Préfet de Yélimané. En effet, pour la création d'une inter-collectivité regroupant des communes et le conseil de cercle (cas de Méraguemou, Nioro du Sahel, Diéma, Douentza), l'approbation du dossier est faite par le Gouverneur. Toutefois, après la création c'est le Préfet ou se situe le siège de l'inter-collectivité qui assure la tutelle.

- **Au plan organisationnel et fonctionnel**, Méraguémou dispose pratiquement des mêmes organes que les autres inter-collectivités (une assemblée générale ou comité, un bureau ou comité technique et des commissions de travail). Les assemblées générales et les réunions de bureau sont organisées de façon plus ou moins régulière tandis que les commissions de travail sont pour la plupart peu ou pas fonctionnelles.

⁸ Rapport de capitalisation des expériences de maîtrise d'ouvrage portées par les inter-collectivités, financée avec l'appui la coopération technique belge.

- L'assemblée générale ou le comité, appelé également « comité Méraguemou »

Il est l'organe délibérant composé des représentants des 13 Collectivités Territoriales (le Président de l'organe délibérant et un conseiller non membre du bureau des CT). Depuis 2013, il s'est réuni plus ou moins régulièrement en moyenne 2 fois dans l'année⁹, en séance ordinaire et extraordinaire. Deux fois dans l'année en 2013 et 2015 et une seule fois en 2014.

- Le bureau

Instance de gestion du SICM, il détient un pouvoir décisionnel exécutif du syndicat. Il est composé de 3 membres (un Président, un Vice-Président Chargé des finances et un Vice-Président Chargé du Développement). Le bureau s'est réuni en règle générale entre deux réunions du comité Méraguemou, alors que les textes prévoient une rencontre par trimestre.

- Les commissions spécialisées

Méraguemou dispose également de deux commissions qui ne sont pas réellement fonctionnelles:

- * La commission de finances, présidée par le premier vice-président du bureau,
- * La commission information / communication présidée par le deuxième vice-président du bureau.

Année	Nombre de réunions		Ordre du jour
2013	2 réunions	Réunion ordinaire 16 mai 2013	validation rapport d'activités et rapport financier 2012 ; validation rapport d'audit ; présentation programme triennal coopération décentralisée (2013- 2015) ; validation du budget 2013 et révision statuts et règlement intérieur du SICM
		Réunion extraordinaire 22 octobre 2013	validation du budget additionnel 2013 du SICM
2014	1 réunion	Réunion ordinaire du 26 Août 2014	Présentation, discussion et validation rapport d'activités du 01 janvier 2013 au 30 avril 2014 ; présentation, discussion et validation rapport financier du 01 janvier 2013 au 30 avril 2014 ; compte rendu mission technique Montreuil SIAD, ADCYF au Mali du 15 au 21 juillet 2014
2015	2 réunions statutaires	24 Avril 2015	présentation, discussion et adoption du compte administratif 2014
		29 juin 2015	présentation, discussion et adoption du budget additionnel

L'absence de régularité des rencontres des instances du SICM et les difficultés d'organisation des réunions du comité Méraguemou en particulier, sont déplorées par les partenaires et acteurs locaux. Cette situation s'explique toutefois, par la

⁹ Les textes prévoient la tenue de 2 réunions ordinaires par an et des réunions extraordinaires sur convocation du bureau ou sur demande écrite du tiers des membres, en cas de besoin.

mobilité et l'indisponibilité des élus et la situation institutionnelle instable avec le report incessant des élections locales qui a entraîné une certaine démobilisation des élus.

- **Au plan technique**, toutes les inter-collectivités disposent d'une équipe technique (SECOM), qui est plus ou moins étoffée, en fonction des capacités de l'inter-collectivité. Dans le cas du SICM, le SECOM est composé d'une équipe de 4 personnes, dont 3 cadres, le Directeur, le point focal du dispositif entreprise, le chargé de mission coopération de Montreuil et une secrétaire comptable. Cette équipe qui a été stabilisée depuis plusieurs années assure la mise en œuvre du programme d'action du SICM, adossé principalement au programme de coopération décentralisée avec Montreuil, et accompagne les CT membres dans plusieurs domaines. Le SICM dispose d'une comptabilité qui lui permet d'assurer une gestion correcte des ressources.

- **Au plan logistique et matériel**, le SICM est installé dans des locaux de bureau bien aménagés et équipés et très fonctionnels depuis la réhabilitation de la maison de l'amitié. Un plan de communication a été élaboré mais sa mise en œuvre opérationnelle est difficile. De même un site web¹⁰ de la coopération a été créé et un administrateur formé. Toutefois, après 2 années de fonctionnement le site n'est plus opérationnel, en l'absence du paiement des frais de connexion.

1.2 Des ressources financières limitées dépendant beaucoup des appuis extérieurs

1.2.1 La mobilisation des ressources financières

Les ressources du SICM et celles des inter-collectivités sont principalement composées des appuis des partenaires extérieurs, des ressources propres (cotisations), des ressources issues des droits de tirage ANICT et parfois de produits de services.

- Les ressources propres sont composées essentiellement par les cotisations annuelles des collectivités membres et les droits d'adhésion. En fonction des inter-collectivités les cotisations sont variables entre les communes et le cercle qui paye plus cher. La cotisation des CT du SICM est fixée à 3% des recettes de la TDRL recouvrée par chaque collectivité membre. C'est à partir de 2014, que les communes ont commencé à reverser 3 % de leur TDRL collectée au SICM¹¹. Ce mécanisme a été préféré au système de cotisation annuelle pour éviter les impayés de cotisation, mais il n'a pas réellement

10 L'adresse du site est : www.cooperationmontreuil-yelimane.com

11 Ce choix du prélèvement d'une partie de la TDRL comme contribution au SICM constitue une application d'une des recommandations de l'étude diagnostic institutionnel du SICM, réalisée en 2011.

donné de bons résultats (le taux de reversement demeure faible). Le droit d'adhésion payé une seule fois est fixé à 25 000 FCFA. Pour les inter-collectivités du réseau Douentza-Diéma-Nioro du Sahel, les cotisations varient entre 50 000FCFA/mois (Douentza) et 130 000F/mois (Diéma) ;

- Les produits des services (frais de prestations, location des salles et des chambres de passage...), sont parfois recouverts par les inter-collectivités ; C'est le cas de Nioro du Sahel qui dispose d'un centre de formation ;
- Les apports des partenaires extérieurs, principalement les coopérations décentralisées et parfois des ONG, constituent l'essentiel de leurs budget ;
- Les fonds DAT (dotation d'appui technique) de l'ANICT sont parfois mobilisés via un maire délégué qui ensuite met à la disposition du syndicat les ressources (mandat), en fonction des activités prévues. Ce n'est pas encore le cas du SICM, contrairement aux inter-collectivités du réseau Douentza-Diéma-Nioro du Sahel.

Concernant l'accès au financement de l'ANICT, l'opportunité du choix des projets à soumettre revient aux CT. Ces dernières peuvent soumettre des projets communaux, tout comme des projets portés par leur inter-collectivité. L'appréciation des projets se fait au niveau de l'antenne régionale de l'ANICT. Après examen des projets l'antenne régionale les soumet au CROCSAD, à titre d'information générale ; « *cela permet par exemple d'éviter les doublons* ».

Dans le cas de la dotation inter-collectivité, la faiblesse des montants mobilisés et l'impossibilité à l'opérationnaliser, ont poussé l'Etat à reverser sa contribution au niveau de la dotation investissement (cela a été spécifié aux CT à partir de 2015). Cette évolution (reversement de la dotation inter-collectivité au niveau de la dotation d'investissement), permet au CT, si elles le souhaitent, de solliciter la dotation investissement pour la réalisation de projet portés au niveau de leur inter-collectivité (à travers la responsabilisation d'un maire délégué qui serait ordonnateur).

L'analyse de la structure des budgets des inter-collectivités révèle quelques constats majeurs :

- Les inter-collectivités dépendent pour une large part de l'appui de leurs partenaires pour assurer leur fonctionnement ;
- Leurs ressources propres (cotisations) sont très faibles et sont difficilement mobilisables ;
- Elles contribuent très faiblement à la réalisation de leurs activités. Et cette situation pose de fait un problème de pérennisation de ces institutions.

En perspective, il est important que Méraguemou intègre la possibilité de mobiliser de façon indirecte les fonds ANICT, via les CT membres. En effet, avec le reversement de la dotation inter-collectivité au niveau de la dotation d'investissement), les CT du cercle peuvent, si elles le souhaitent, solliciter une subvention pour la réalisation de projet portés au niveau du SICM, ceci à travers la responsabilisation d'un maire délégué qui serait ordonnateur.

Les fonds mobilisés au niveau de l'ANICT pourront aider le SICM à obtenir des ressources pour son fonctionnement et accompagner les CT du cercle à différents niveaux, notamment :

- La réalisation de projets communs d'envergure mobilisant plusieurs CT ; Dans la zone de Yélimané l'ANICT a déjà réalisé des forages en inter-collectivités, au cours de la période des CCC.
- Le renforcement des capacités et la formation via la Dotation d'appui technique (DAT). Par exemple le Centre de formation des collectivités territoriales (CFCT), bénéficie directement de ressources de l'ANICT sous forme de prestations au nom des formations qu'il réalise au profit des élus et techniciens des CT. Les inter-collectivités peuvent aussi jouer ce rôle pour des formations qui ne sont pas réalisées par le CFCT à leur profit. La mobilisation d'un maire délégué permet de contractualiser avec l'ANICT au nom de toutes les CT concernées et de mettre ensuite les subventions obtenues à la disposition de l'inter-collectivité sous forme de mandat pour la réalisation des formations.
- Les activités de contrôle citoyen et de reddition des comptes intéressent beaucoup l'ANICT et peuvent être financées. Certes, la loi oblige les CT à faire une restitution publique de la gestion, de l'exécution de leur budget. Mais, le contrôle citoyen permet d'aller au-delà et d'interpeller les élus locaux, à travers de grands fora communaux ou des fora villageois.
- L'accompagnement des CT depuis la conception des projets. Il est possible de prévoir des lignes pour le travail réalisé par l'inter-collectivité (exemple le montage des projets ANICT par Méraguémou), sans pour autant qu'elle se transforme en prestataire de services pour les communes.

1.2.2 La gestion des ressources financières

Aujourd'hui, Méraguémou, qui constitue l'interlocuteur principal et le maître d'ouvrage de la coopération à Yélimané, gère l'ensemble des fonds destinés aux projets sur le terrain.

Pour le financement des activités du programme, Meragemou fait les décaissements par mandatement (depuis 2013), avec une co-signature du compte projet par le président du SICM et le percepteur¹². En adoptant ce schéma Meraguémou respecte certes les procédures dévolues aux CT, toutefois la mobilisation des ressources de la coopération est à l'heure actuelle très contraignante et freine la mise en œuvre effective et efficiente des activités du programme. Un audit financier vient d'être réalisé¹³ et les résultats devraient permettre d'améliorer la gestion financière des ressources du SICM.

12 Qui reçoit une indemnité forfaitaire pour cela.

13 Il a été bouclé au terme de l'évaluation et ses résultats n'ont pas pu être repris dans le rapport.

Contrairement à Meraguemou, aucune des trois (3) inter-collectivités du réseau Essonne-Diéma-Douentza-Nioro du sahel n'utilise la procédure financière du mandatement. Elles fonctionnent sur la base de leurs manuels de procédures et les signataires des comptes sont le Président plus le président de la commission finance (Douentza) ; ou le secrétaire permanent (Diéma), ou le percepteur (Nioro du sahel). Ce mode de fonctionnement leur permet d'être plus réactif dans la réalisation des différents projets et de pallier les lourdeurs des procédures publiques auxquelles sont confrontées les CT.

2. Bilan de l'appui institutionnel au SICM et aux collectivités territoriales de Yélimané

En matière d'appui institutionnel le programme triennal est articulé autour de deux axes :

- Le renforcement de la dynamique inter-collectivité et l'appui conseil aux collectivités ;
- La formation des élus, agents des collectivités de Yélimané et des techniciens du Syndicat Inter collectivités Méraguemou.

Les objectifs visés sont de :

- Renforcer l'Inter Collectivité et accompagner les élus, agents communaux et les services techniques dans la maîtrise d'ouvrage des projets de développement ;
- Renforcer les capacités des élus, agents des collectivités et des techniciens de Meraguemou dans l'exercice de leur fonction et dans la mise en œuvre des services publics locaux.

2.1 Le renforcement de la dynamique inter-collectivité et l'appui conseil aux collectivités

L'objectif visé est d'appuyer le renforcement des capacités de maîtrise d'ouvrage des CT, à travers des actions engagées dans différents domaines : l'organisation de séances de restitution publique de la gestion communale ; la mobilisation des droits de tirage à l'ANICT par les CT ; l'appui aux CT dans l'élaboration des budgets ; l'appui à l'élaboration du plan annuel de passation des marchés publics, etc.

2.1.1 L'organisation de séance de restitution Publique de la gestion communale

Méraguemou a accompagné l'organisation de plusieurs séances de restitution publique de la gestion communale dans plusieurs communes au cours de la mise en œuvre du programme triennal.

Tableau 2 : Evolution des séances de restitution publique de la gestion communale		
Années	Communes	Total
2013	Fanga, Guidimé, Toya, Gory, DiafounouGory, KiranéKaniaga et Diongaga.	7
2014	Marékaffo, Konsiga, Tringa, Soumpou et Krémis	5
2015	Marékaffo, Konsiga, Krémis	3
2016	Guidimé	1
TOTAL		16

- Entre 2012 et 2016, toutes les communes ont organisé avec l'appui du SICM au moins une séance de restitution publique de la gestion communale et quatre (4) ont réalisé l'exercice à deux reprises (Guidimé, Marékaffo, Konsiga et Krémis).
- En 2016, la commune de Guidimé a organisé deux sessions en janvier et juillet pour les exercices 2014 et 2015. Elle a également bénéficié d'un appui pour l'élaboration du Plan d'action de mobilisation des ressources financières de la commune et l'organisation de la journée citoyenneté de la commune qui a permis de mobiliser 4 millions de FCFA en une journée. La baisse des actions dans ce domaine entre 2015 et 2016, est liée au fait que les élus locaux étaient en attente de l'organisation des élections communales plusieurs fois reportées.

Considérés comme des espaces d'interpellation communale, ces séances permettent « *aux élus communaux de faire le bilan de tous les services rendus à la population, de détailler les recettes propres que la commune a pu recouvrer, les dépenses engagées, de faire le bilan de la tranche annuelle du PDESC, de faire le point sur l'état de recouvrement de la taxe de développement régional et local et de faire des recommandations pour le futur* ».

Les séances qui sont publiques et ouvertes à tous, visent aussi à faire comprendre aux populations que la gestion communale n'est pas seulement l'affaire des élus. Raison pour laquelle, elles se déroulent au niveau des chefs-lieux de commune et sur la place publique pour que les citoyens se sentent libres d'y participer. Elles mobilisent les élus communaux, des agents communaux, des chefs de village et deux conseillers par village, cinq représentants des associations de jeunes par village, cinq représentantes des associations de femmes par village, les services techniques de l'état présent dans la commune, les Sous-Préfets.

Les élus présentent le bilan de leur gestion puis des débats sont organisés avec les participants et sont souvent très houleux entre les élus, les chefs de village ou associations de jeunes et de femmes. Au sortir de cet exercice apprécié par les populations, les villages qui arrivent en tête en termes de taux de mobilisation de la TDRL reçoivent des prix des mains des Sous-Préfets (entre 25.000FCFA, un sac de sel et le drapeau national comme trophée).

2.1.2 Les appuis aux CT pour la mobilisation de leurs droits de tirage à l'ANICT

Méraguemou a appuyé l'ensemble des 13 collectivités du cercle pour la mobilisation de leurs droits de tirage au niveau de l'ANICT, ceci à travers le montage des dossiers de projet, la passation des marchés, la contractualisation avec les différents prestataires notamment pour la réalisation des travaux et le suivi contrôle des travaux. Au total, entre 2013 et 2015 : **421 488 883 FCFA, soit 642 555 euro** ont été mobilisés par les CT du cercle au titre des droits de tirage de l'ANICT.

Tableau 3 : Evolution de la mobilisation du droit de tirage ANICT par les CT du cercle de Yélimané			
Année	Nombre de CT	Total en FCFA	Total en euro
2013	13	150 609 760	229 602
2014	11	133 500 110	203 520
2015	13	137 379 013	209 433
TOTAL		421 488 883	642 555

Source rapport activités SICM

- En 2013, les collectivités du cercle ont mobilisé **150 609 760 FCFA, soit, 229 602 euros** de droits de tirage de l'ANICT.
- En 2014, 11 projets ont été déposés au niveau de l'ANICT. Au total, **133 500 110 FCFA (soit, 203 520 euro)** de droit de tirage ont été mobilisés au profit de 11 Communes du cercle.
- En 2015, les 13 collectivités (communes et conseil de cercle) ont mobilisé **137 379 013, soit 209 433 euros** de droit de tirage à l'ANICT.
- Pour 2016, l'appui aux CT n'a pas démarré puisque les droits de tirage 2016, n'étaient pas encore notifiés aux CT, au moment de l'évaluation.

Les projets des collectivités ont porté sur différentes actions : l'électrification et l'équipement des mairies (mobilier de bureau, matériels informatiques), la construction de salles d'archivage, de centre secondaire d'état civil, de salle de réunion ; la construction de logement pour le personnel enseignant, de santé, la construction de salle d'hospitalisation, l'équipement des écoles en table bancs, la construction de salle de professeurs, la construction de salle de classe, de direction ; la construction de banque de céréales, de parc de vaccination, l'aménagement de piste rurale, etc.

2.1.3 L'appui aux CT dans l'évaluation des PDSEC

L'évaluation des PDSEC (2009-2015) des CT a été réalisée directement avec l'appui du SICM dans 3 Communes sur 12 (Guidimé, Toya, DiafounouTambacara). En complément du travail du SICM, l'ADDY a engagé un travail d'actualisation de tous les PDSEC (12 communes) en 2014.

Quant à l'appui au montage des nouveaux PDESC (4^{ème} génération), il sera en principe engagé à l'arrivée des nouvelles autorités locales élues. La règle au Mali, est d'attendre l'organisation des élections locales pour élaborer de nouveaux PDESC, ceci pour prendre en compte les orientations des nouveaux conseils entrants.

2.1.4 L'appui aux CT dans l'élaboration des budgets

En 2013, le SICM a accompagné les communes de Krémis, Marékaffo et Tringa dans l'élaboration de leur budget primitif et de leur budget additionnel 2013. Aujourd'hui, la plupart des SG de communes ont relevé qu'ils n'ont pas besoin de l'appui du SICM pour la réalisation de cet exercice.

2.1.5 L'appui aux CT dans l'élaboration de leur plan annuel de passation des marchés publics

Avec l'obligation pour les collectivités d'élaborer leur plan annuel de passation des marchés publics, le SICM a engagé depuis 2015, l'appui des communes dans ce domaine. Quatre communes, Fanga, Tringa, Soumpou et Toya ont bénéficié de cet appui. Le plan annuel de passation des marchés décrit l'ensemble des marchés publics que la CT entend passer au courant de l'année : la nature du marché, le montant prévisionnel, les dates de lancement des offres, de clôture, de dépouillement, de notification etc. Il peut subir des modifications en cours d'année. Le plan est approuvé par la Direction Régionale des Marchés publics après le Visa du Délégué Local du Contrôle Financier.

Le SICM a également élaboré en 2015, son plan annuel de passation des marchés publics qui a été approuvé par la Direction Régionale des marchés publics. En 2016, les CT n'ont pas sollicité l'appui du SICM pour l'élaboration de leur plan annuel de passation des marchés publics.

3. La formation des élus, agents des CT et des techniciens du SICM

Malgré le contexte institutionnel et politique difficile, plusieurs actions de formation et de renforcement institutionnel ont pu être engagées entre 2013 et 2015, pour environ 145 bénéficiaires composés des élus et techniciens des différentes CT du cercle et du SICM.

Tableau 4 : Evolution des formations au profit du SICM et des CT du cercle de Yélimané			
Thématiques	Lieu	Nbre jours	Bénéficiaires SICM/CT
ANNEE 2013			
Gestion comptable	Bamako	3	3
Administration de site web			1
Planification et la budgétisation sensible au genre.	Yélimané	5	30
Capitalisation des expériences	Yélimané	2	16
Formation en NTIC			4
ANNEE 2014			
Développement des ressources propres des CT	Yélimané	2	36
Outils et méthodes du développement local	Kayes	4	2
Echanges d'expériences entre acteurs de l'assainissement	Yélimané	1	47
ANNEE 2005			
Techniques de Gestion des ressources humaines et management	Bamako	5	3
Gestion comptable pour l'utilisation du logiciel Ciel Compta	Bamako	2	1
Cycle de Concertation et de Capitalisation des organes d'orientation	Kayes	5	2
TOTAL		29	145

Les sessions de formation ou ateliers d'échanges qui se sont déroulées pour la plupart à Yélimané et Kayes ont porté sur différents thèmes : la planification et la budgétisation sensible au genre ; la capitalisation des expériences ; l'harmonisation des stratégies d'implication des acteurs dans la gestion des ressources naturelles (GRN) avant le transfert des compétences ; le développement des ressources propres des CT ; les Outils et méthodes du développement local, etc.

Encadré 4 : Les activités de renforcement des capacités des CT de Yélimané

Année 2013

- La planification et la budgétisation sensible au genre (PBSG). Cette formation a réuni une trentaine de participants, composée principalement de Présidents d'organes délibérants, de Secrétaires généraux des collectivités et des cadres Méraguemou.
- La capitalisation des expériences : Cette formation a été organisée par Méraguemou dans le cadre du Dispositif d'Appui au Développement Local (DADL) en collaboration avec le Conseil Régional de Kayes et le GRDR.
- Atelier de formation sur l'harmonisation des stratégies d'implication des acteurs dans la GRN avant le transfert des compétences. Cet atelier qui s'est tenu en juillet 2013 à Niore du Sahel a vu la participation des élus, secrétaires généraux des communes de Gory, DiafounouGory, Toya, Krémis, du Conseil de Cercle, du Directeur de Méraguemou et des participants des cercles de Diéma et de Niore du Sahel (élus, OSC, ONG).
- Atelier de Synthèse des deux ateliers tenus à Niore du sahel et Kita sur l'harmonisation des stratégies d'implication des acteurs dans la GRN. Le SICM a participé à l'atelier qui s'est déroulé en novembre 2013 à Kita et a mobilisé des participants des Cercles de Yélimané, Niore du Sahel, Diéma, Bafoulabé et Kénieba.

Année 2014

- Atelier de formation et d'échanges des acteurs locaux sur le développement des ressources propres des CT. Organisé en mars 2014, l'atelier a regroupé 36 personnes dont des élus locaux, les cadres de Méraguemou, les services techniques en charge de la mobilisation des ressources, les membres de l'ADCYF, les représentants des ONG et associations des migrants et les secrétaires généraux des communes et du Conseil de cercle. Il a permis à tous les acteurs impliqués dans le processus de recouvrement des

ressources de bien mesurer leur propre responsabilité et de réfléchir aux stratégies pouvant permettre aux collectivités de mobiliser les ressources nécessaires au développement de leurs territoires.

- Participation du SICM à la formation des inter-collectivités et intercommunalités de la région de Kayes, organisée par le Conseil régional de Kayes en partenariat avec l'ONG GRDR, sur le thème : « Outils et méthodes du développement local ». Cette formation a permis de renforcer les capacités des participants dans la maîtrise des outils d'animation du territoire et de mettre à niveau les techniciens des inter-collectivités.
- Rencontre d'échanges d'expériences entre acteurs de l'assainissement dans le cercle de Yélimané. Organisée par le SICM cette rencontre pour faire le point des acteurs, des acquis, des difficultés rencontrées et formuler des solutions en matière d'assainissement dans le cercle.

Année 2015

- Atelier de formation sur le Cycle de Concertation et de Capitalisation (CCC) des organes d'orientation. Deux techniciens de Méraguemou ont pris part à cet atelier qui s'est tenu à Kayes et visait le renforcement de la concertation entre acteurs locaux afin d'améliorer la gouvernance et le développement au sein des collectivités territoriales.

De façon spécifique, les techniciens du SICM ont également bénéficié entre 2013 et 2015, de plusieurs formations visant à améliorer leurs qualifications dans l'animation et la conduite des actions de Méraguemou sur le terrain. Les formations se sont déroulées pour la plupart à Bamako et ont mobilisé à chaque fois la moitié de l'équipe technique.

Encadré 5 : Les activités spécifiques de formation du personnel du SICM

- **Gestion comptable.** Cette formation a été réalisée suite de l'audit des comptes du SICM en mars 2013, qui avait recommandé l'acquisition d'un logiciel de comptabilité (CIEL COMPTA EVOLUTION) pour mieux assainir sa gestion comptable. L'équipe technique du SICM (Directeur, comptable et chargé de mission Montreuil auprès du SICM) a bénéficié d'une formation de trois jours à Bamako en mai 2013, qui leur a permis de se familiariser avec le logiciel.

- **Administration de site Web.** Cette formation a été réalisée à la suite de la création du site pour ceci pour permettre au chargé de mission de Montreuil auprès de Méraguemou de jouer le rôle d'administrateur du site.

- **Formation en NTIC** a réuni les agents techniques de Méraguemou (3 cadres et la Secrétaire Comptable).

- **Techniques de Gestion des ressources humaines et management.** Cette session de formation s'est déroulée en novembre 2015, à Bamako et visait à amener les techniciens à appréhender l'importance de la gestion des ressources humaines dans le processus de mise en œuvre du SICM et à maîtriser les notions essentielles, identifier les conditions et techniques essentielles pour le management

L'absence de structures de formation compétentes à Yélimané ou Kayes et les conditions de travail parfois difficiles à Yélimané (absence d'électricité) explique l'organisation de ces formations à Bamako. Cette situation pose toutefois un problème d'efficience, puisque la formation mobilise à chaque fois presque toute l'équipe technique qu'il faut déplacer sur Bamako la capitale qui est loin. A l'avenir, il conviendra de réfléchir sur les possibilités d'organiser ce type de formation in situ dans les locaux du SICM.

4. Principaux enseignements de l'appui institutionnel

4.1 A propos de l'organisation et du fonctionnement du SICM

4.2 Les avancées ou acquis

- **La structuration et la consolidation d'une structure technique d'appui au CT**
 - Le maintien et la stabilisation par le SICM des ressources humaines du SECOM (04 personnes), dont 3 cadres et 1 secrétaire comptable est un facteur positif et un atout dans la fourniture des services à la demande des CT ;
 - L'appui apporté par le SECOM, au regard des besoins et des moyens très limités des CT, est unanimement salué par les acteurs locaux qui souhaitent que ses moyens d'action soient renforcés du point de vue des ressources humaines et matérielles ;
 - Le SECOM doit cependant améliorer ses fonctions de coordination et d'animation technique des différentes actions de la coopération et des initiatives propres développées par le SICM. Pour ce faire, il s'agira de procéder à une réorganisation des services en mettant l'accent sur la responsabilisation des cadres, dont chacun pourrait s'occuper du suivi d'une ou de plusieurs thématiques ou activités.

- **Une capacité effective du SICM à accompagner les CT membres**
 - Le SICM à travers son SECOM apporte un appui conséquent aux CT à différents niveaux, de façon systématique (mobilisation des droits de tirage de l'ANICT) ou à la demande : l'élaboration des programmes de développement économique social et culturel, le montage des projets, l'élaboration des budgets et compte administratifs, la mise en relation entre collectivités-services technique de l'Etat et les prestataires de service et les appuis conseils aux élus ;
 - Le SICM assure parfois la maîtrise d'œuvre de certains projets : Exemple du Projet d'Appui à la Gouvernance du Développement et à la Gestion des Ressources Naturelles financé par l'UE, la mairie de Montreuil et les collectivités de Yélimané.

4.3 Les difficultés ou insuffisances

- **L'organisation institutionnelle et politique n'est pas encore bien stabilisée**
 - **La faible fonctionnalité et l'irrégularité** de la tenue des réunions des différents organes (commissions de travail, bureau) en dehors de l'AG qui respecte les deux réunions statutaires par année, constitue un frein à une bonne animation institutionnelle du SICM ;
 - **L'appropriation de Méraguémou** par les élus locaux est encore faible, ce qui ne permet pas d'avancer dans la définition de la vision de l'inter-collectivité, l'organisation et la structuration du dialogue politique autour des grands enjeux de développement du cercle.
Du point de vue technique, l'inter-collectivité arrive à jouer son rôle de façon très efficace toutefois, elle gagnerait à mieux structurer et consolider sa dimension politique avec une instance de gouvernance institutionnelle forte. L'élection récente des nouveaux maires peut permettre d'évoluer dans ce sens.

- **Des procédures financières qui freinent la mobilisation dans les délais des ressources de la coopération**
 - Les lenteurs dans la mise à disposition des ressources sur le terrain mécontentent la plupart des partenaires locaux de Méraguémou et entraînent des retards dans l'exécution des actions avec un impact négatif sur les résultats ;
 - Le système du mandatement, adopté comme procédure financière par le SICM, **est lourd et contraignant** pour l'exécution des activités;
 - Le SICM est confronté de façon régulière à des **difficultés de décaissement des fonds de la coopération** dans les délais requis, ce qui bloque souvent la diversité d'acteurs qui bénéficient des subventions dans la mise en œuvre de leurs activités ;
 - Le dialogue difficile et la collaboration limitée avec les services financiers ne permettent pas d'alléger la longueur des procédures du mandatement, tout comme la faible anticipation dans la planification des dépenses par le SICM.

- **La responsabilisation financière des partenaires locaux est encore faible**
 - Le SICM continue toujours à jouer un rôle important dans l'exécution financière des activités des partenaires bénéficiaires locaux. La faiblesse des capacités de ces organisations dont certaines sont encore jeunes (réseau des femmes, DKGf Mali) et le souci de sécurisation des ressources peut expliquer cette stratégie ;
 - Pour la nouvelle phase de la coopération, il s'agit de responsabiliser davantage les partenaires bénéficiaires locaux dans l'exécution financière de leurs projets et de les accompagner (formation, mise à disposition d'outils,

mise à disposition directe des ressources, appui à l'organisation et gestion des appels d'offre, suivi, etc.).

- **Une contribution financière limitée du SICM à la mise en œuvre de la coopération**
 - **La contribution du SICM** (fonds propre) dans le financement des actions de la coopération est encore **insuffisante** et s'explique par la faible mobilisation des cotisations des CT membres qui représentent 3% de la TDRL recouvrée par collectivité ;
 - Ainsi, le budget du SICM est encore **très dépendant de l'aide extérieur**, à l'image de celui de la plupart des autres inter-collectivités ; Et la cotisation des membres couvre à peine 10% du budget du SICM.
- **Une opérationnalisation difficile du plan de communication.**
 - En matière d'information et de communication, le SICM éprouve des difficultés à **opérationnaliser le plan de communication élaboré** ;
 - L'arrêt du site web ne contribue pas à améliorer la communication autour du projet de coopération avec Montreuil, tout comme la visibilité des actions du SICM. On peut s'interroger sur les raisons de cet arrêt qui est dû au non-paiement des frais de connexion sachant que les moyens financiers sont disponibles pour le faire.

4.4 A propos de l'appui institutionnel au SICM et aux CT

4.4.1 Le renforcement Institutionnel du SICM : une réalité concrète sur le terrain

- Au plan institutionnel, le SICM est une institution reconnue qui arrive à fonctionner et organiser les réunions statutaires de ces instances malgré les difficultés institutionnelles liées à la panne du processus de décentralisation ;
- Au plan technique, l'équipe du SECOM a été stabilisée avec 3 cadres et une secrétaire comptable. Une comptabilité a été mise en place et permet une gestion correcte des ressources ;
- En matière d'information et de communication, un site web de la coopération a été créé, mais n'est pas actuellement fonctionnel ;
- Au plan matériel et logistique, le SICM dispose aujourd'hui de locaux de bureaux bien aménagés et équipés depuis la réhabilitation de la maison de l'amitié.

4.4.2 Une mise en œuvre effective des actions de formation et d'appui institutionnel malgré un contexte institutionnel difficile

- Les techniciens du SICM ont bénéficié au cours du programme triennal de plusieurs formations qui ont contribué à améliorer leurs qualifications dans l'animation et la conduite des actions de Méraguemou sur le terrain ;
- De nombreuses formations ont été réalisées au profit des communes et parfois des structures de l'Etat (maires, secrétaires généraux et des sous-préfets) ;
- Les thèmes de formation répondent aux besoins des élus et techniciens et ont été retenus après concertation avec les bénéficiaires qui les jugent très bénéfiques. La plupart des CT arrivent à assumer un certain nombre de missions sans l'appui de Méraguemou (élaboration et exécution budget, élaboration compte administratif, etc.) « *cela nous permet de gérer les mairies au quotidien* ». Toutefois, en perspective des articulations sont à rechercher avec les formations proposées par le Centre de formation des collectivités territoriales (CFCT) soutenu par l'ANICT. De même, une stratégie devra être développée par le SICM, en lien avec les communes et le cercle de Yélimané, pour mobiliser les ressources prévues par l'ANICT pour le renforcement des capacités des collectivités territoriales. Ainsi, le SICM pourra par ce biais bâtir une véritable stratégie de renforcement des capacités des autorités locales et de leurs techniciens à l'échelle du cercle de Yélimané.

4.4.3 Le report multiple des élections locales a entraîné la déprogrammation de plusieurs formations au profit des élus et techniciens des CT de Yélimané

- Les actions de formation planifiées dans les budgets 2014 et 2015 de la coopération ont toutes été déprogrammées. L'objectif visé à travers ces formations était d'accompagner l'installation des nouvelles équipes élues dans les collectivités du cercle après les élections locales.
- Ces formations pourront toutefois être réalisées à cheval entre la clôture du présent programme triennal (2013-2015) et le démarrage du nouveau programme triennal, à la suite des élections locales qui ont finalement eu lieu le 20 novembre 2016.

IV - BILAN DE L'ANIMATION DE LA RELATION DE LA COOPÉRATION AVEC LES ACTEURS LOCAUX ET PARTENAIRES

Du fait de la diversité des actions engagées, la coopération décentralisée mobilise sur les deux territoires plusieurs catégories d'acteurs avec qui des relations de partenariat de nature variable ont été développées par la Ville de Montreuil et le SICM pour la mise en œuvre des projets.

La Ville de Montreuil et le SICM assurent l'animation effective du partenariat à travers leurs services respectifs (service coopération et SECOM).

A Yélimané, le SICM est appuyé par un chargé de coopération malien qui joue le rôle d'interface avec l'ensemble des interlocuteurs et partenaires locaux de la coopération.

1 L'analyse de la relation avec les différents acteurs et partenaires

1.1 Le partenariat avec les acteurs locaux à Yélimané

- L'Agence pour le développement durable de Yélimané (ADDY)

L'ADDY est une agence créée dans le cadre du PADDY, qui regroupe de nombreux acteurs locaux de Yélimané et la ville de Montreuil qui est membre du CA. L'ADDY est un acteur important du partenariat qui a piloté le PADDY et a eu un rôle déterminant dans la mobilisation de fonds (notamment ceux obtenus via Montreuil). Elle disposait d'une cellule technique, composée de personnels de l'État pour la mise en œuvre de travaux, mais avec la fin du PADDY la plupart des techniciens sont partis du fait de l'absence de ressources financières pour les payer.

L'ADDY est intervenue dans le cadre du projet de lutte contre la désertification (LCD) dans les communes de Kirané et Krémis, où elle était déjà présente dans le cadre d'une première expérience. Elle a participé au montage et à la recherche de financement pour le projet LCD Krémis/Kirané et a signé une convention de collaboration d'une durée de 3 ans (2013 et 2015) avec Méraguémou pour l'exécution du projet. Chaque année elle fait une demande de mise à disposition de ressources sur la base d'un plan d'action annuel.

En perspective l'ADDY va davantage mettre l'accent sur la lutte contre la désertification dans la mise en œuvre de ses activités. Elle est toutefois, confrontée à des problèmes financiers et matériels liées aux difficultés de démarrage de la 2^{ème} phase du PADDY et des difficultés relationnelles avec l'ADRS avec qui elle est liée à travers une convention de maîtrise d'ouvrage déléguée signée avec l'Etat.

Pour la coopération Montreuil Yélimané, un des enjeux de ce nouveau programme repose dans la nécessaire prise en compte du rôle des collectivités maliennes dans la mise en oeuvre des projets locaux. L'articulation avec d'autres programmes nationaux intervenant dans la région doit aussi être recherchée. C'est le cas avec le programme de Gestion intégrée de la Ressource en Eaux (PGIRE) phase 2, pour lequel l'État malien s'est engagé dans le financement de 700 hectares d'aménagements hydro-agricoles et la réalisation de 30 hectares de périmètres maraîchers dans le cercle de Yélimané.

L'ADDY est une structure projet, qui rencontre aujourd'hui des problèmes de fonctionnement liés à la fin des financements du PADDY. Sa survie dépend beaucoup de la mise en oeuvre de la phase 2 du PADDY et de sa capacité à se muer comme opérateur d'appui autour de ses champs de compétences. Ses capacités techniques demeurent faibles du fait du départ de la plupart des techniciens mobilisés lors de la mise en oeuvre du PADDY. Elle pourrait néanmoins accompagner le SICM dans la mise en oeuvre des activités de LCD.

Encadré 6 : L'ADDY et les suites du PADDY

Programme phare de la coopération Montreuil Yélimané lancé en 2005, le Programme d'Appui au Développement Durable de Yélimané (PADDY) est aujourd'hui un programme étatique dont la maîtrise d'ouvrage est déléguée à l'ADRS (Agence de Développement Rural de la Vallée du fleuve Sénégal), établissement public chargé de l'aménagement hydro-agricole et de la mise en valeur des terres dans les 5 cercles du Mali situés au bord ou à proximité du fleuve Sénégal.

- En avril 2014, les élus de Yélimané, membres du PADDY ont adressé une correspondance au nouveau Maire de Montreuil dans laquelle ils faisaient part d'un certain nombre de demandes concernant la préparation d'une deuxième phase du PADDY.
- A l'occasion d'une mission technique composée d'un représentant de la Ville de Montreuil et du Président de l'ADCYF une rencontre des acteurs de ce programme a eu lieu à Bamako en juillet 2014.
- Le déplacement au Mali du Maire de Montreuil, en novembre 2014, a ensuite suscité la réunion d'un cadre de concertation autour du Ministre du Développement Rural malien.
- L'accueil en mars 2015, à Montreuil d'une délégation malienne composée de représentants d'agences étatiques maliennes et de représentants du PADDY et de Meraguemou a permis de finaliser le cycle de concertation avec les migrants et la Ville autour de l'élaboration du PADDY 2.

- Le comité local de jumelage (CLJ)

Acteur historique du partenariat signataire de la convention avec Montreuil jusqu'en 2011, le CLJ admet entretenir de bonnes relations avec le SICM, avec qui il partage le même espace de bureau au sein de la maison de l'amitié, et la Ville de Montreuil à travers le chargé de mission coopération basé à Yélimané.

Avec les évolutions qui sont survenues dans le dispositif de coopération (recentrage autour de Méraguémou comme maître d'ouvrage), le CLJ s'est interrogé sur l'évolution de son rôle et de ses missions tout en regrettant le fait de n'avoir pas été consulté par les partenaires institutionnels (Ville de Montreuil, SICM). Il admet toutefois la légitimité des maîtres d'ouvrage à opérer ces changements et le bien fondé du passage d'une coopération directe de CT à CT, décidé suite à l'évaluation de la coopération par le CIEPAC. Il souhaite veiller au respect du principe d'unicité du partenariat avec un interlocuteur unique à Yélimané qui est Méraguémou.

Le CLJ ne perçoit pas bien son rôle dans le partenariat mais reconnaît l'obligation d'aller dans une logique de collaboration avec Méraguémou et Montreuil. Une nouvelle dynamique est en cours depuis 2012, avec le renouvellement du bureau. Elle devrait se poursuivre avec l'orientation des axes d'intervention du CLJ en priorité autour des actions sociales et culturelles et le montage de programmes pluriannuels d'activités.

Aujourd'hui, le CLJ cherche à se crédibiliser davantage vis-à-vis des partenaires et admet qu'il doit faire preuve pour cela de plus d'esprit d'initiative et être proactif vis-à-vis de Montreuil à travers Méraguémou. Il essaie de se repositionner autour de nouvelles missions avec comme ambition de jouer un rôle à différents niveaux :

- Accompagner le SICM dans la mobilisation et la sensibilisation des populations dans la coopération « *les amener à mieux comprendre et mieux s'impliquer dans le développement de leurs territoires à travers les actions de coopération* » ;
- Se constituer comme espace d'information, de formation et de promotion d'activités culturelles dans le cadre de la coopération, ceci à travers la maison de l'amitié ;
- Constituer et animer, de façon concertée avec les autres jumelages, un réseau des jumelages du cercle de Yélimané, pour structurer davantage les activités de jumelage coopération ;
- Assurer l'animation du centre de ressources ;
- Répondre à des appels à projets et rechercher des partenariats financiers.

Le CLJ a toutefois besoin d'un appui institutionnel de la coopération (formation des membres, structuration, organisation, etc.) ceci pour lui permettre de bien se repositionner et mieux assumer de nouvelles missions en synergie et complémentarité avec les partenaires institutionnels et autres acteurs locaux.

- Le réseau des femmes

Le réseau des femmes du cercle est une plateforme mobilisant des élues et leaders associatives des 12 communes de Yélimané. Sa création, avec l'appui de la coopération décentralisée, répond aux préoccupations des femmes de Yélimané de se structurer à l'échelle du cercle pour la mutualisation et la coordination des actions relatives à la promotion des femmes et la création des activités génératrices de revenus.

Le réseau des femmes entretient un partenariat actif et très suivi avec le SICM. Il a élaboré et pilote le projet de la Maison des Femmes qui est le projet phare du volet promotion féminine de la coopération soutenu par les autorités locales et appuyé techniquement par Méraguemou.

En outre, pour la mise en œuvre des activités de promotion féminine le réseau collabore avec le SICM à différents niveaux : i) l'animation des réunions du comité de gestion de la maison de la femme qui mobilise en plus des représentants des femmes des 12 communes, le SICM et le Conseil de cercle ; ii) la préparation et l'accueil des délégations montreuilloises au Mali ; iii) la présentation du projet de maison de la femme aux partenaires et institutions lors de réunions à Yélimané, Kayes ou Bamako, iv) et la recherche au niveau local de financements complémentaires aux financements de la coopération.

Le réseau des femmes tout comme ses différents membres dans les communes (femmes élues et membres des associations «*Cafo*»), connaissent bien Méraguemou et apprécient l'appui apporté, à travers les actions concrètes de formation et la réalisation de la maison de la femme.

Le réseau reconnaît le caractère concret du partenariat avec le SICM et l'appui de la coopération ; Cela leur a permis d'enregistrer des avancées très importantes sur le terrain avec i) la reconnaissance officielle du réseau en tant que structure ; ii) la création de la maison de la femme ; iii) et le démarrage des activités avec les formations en savonnerie, teinture, etc.

1.2 Le partenariat avec les services déconcentrés de l'Etat

▪ Les services financiers déconcentrés

La collaboration entre Méragué mou et les services financiers déconcentrés demeure difficile, en particulier avec le contrôle financier. Les questions liées aux procédures financières (en particulier les lenteurs constatées dans le mandatement) constituent les principaux points de blocage dans l'exécution financière des actions de la coopération. Deux constats principaux sont faits au niveau du cercle :

- La lourdeur administrative dans l'approbation des actes administratifs des communes (budget communal,) et du SICM ;
- La faible collaboration des services financiers, notamment en appui aux communes dans les activités de recouvrement des ressources fiscales locales.

Aujourd'hui, pour faciliter l'exécution financière des actions de la coopération par Méragué mou et au-delà celles des collectivités du cercle, il s'agit, de réfléchir aux conditions d'amélioration de la collaboration entre le SICM, les CT et les services financiers déconcentrés et d'allègement des procédures (en particulier le mandatement), ceci dans le respect des textes.

▪ Le service des eaux et forêts

Les relations entre Méragué mou et le service des eaux et forêts sont bonnes. Le service des eaux et forêts a joué un rôle important dans l'accompagnement et le suivi technique de l'exécution des deux projets LCD (lutte contre la désertification). Ses techniciens sont intervenus pour encadrer et suivre la mise en œuvre des activités de reboisement dans les 4 communes du Diafounou (1 ha /commune), à travers une convention signée avec Méragué mou. Dans les communes de Krémis et Kirané, ils ont également appuyé sur le terrain l'ADDY.

1.3 Le partenariat avec la région de Kayes

Le SICM et la Ville de Montreuil entretiennent de bonnes relations avec la région de Kayes. Cela s'est traduit par l'engagement d'initiatives concrètes sur le terrain avec la réalisation de projets en commun (formation et infrastructures). Dans le cadre du dispositif DADL, le SICM et le conseil régional de Kayes ont organisé une formation sur « *les outils et méthodes du développement local* ». Les travaux de réhabilitation de la maison de l'amitié ont été soutenus par le Conseil régional de Kayes¹⁴ et une convention de financement a été signée avec le SICM.

Aujourd'hui, avec l'évolution du processus de régionalisation qui va renforcer à terme les pouvoirs des conseils régionaux (positionnement comme responsable de l'exécutif régional et de l'administration régionale, renforcement de la maîtrise d'ouvrage avec la mise en place des ADR, signature des contrats de plan

14 Dans le cadre de la coopération décentralisée avec la Région Ile de France

Etat/région), le SICM doit réfléchir à la formalisation d'un partenariat stratégique avec le Conseil régional de Kayes, ceci pour mieux accompagner les CT du cercle de Yélimané dans le développement de leur territoire.

Des échanges et concertations ont déjà été organisés au cours d'un atelier à Kayes qui a mobilisé l'ADR et toutes les inter-collectivités de la région de Kayes, dont le SICM. L'ADR souhaite s'appuyer sur les inter-collectivités comme des interlocuteurs relais pour accompagner les collectivités de la région de Kayes, ce qui augure de perspectives concrètes pour le SICM à Yélimané. Pour l'ADR, il s'agit de s'appuyer et de consolider le partenariat déjà existant entre le Conseil régional et les inter-collectivités dans le cadre de la DADL.

1.4 Le partenariat avec les institutions financières et dispositif d'appui

Il s'inscrit dans la dynamique d'accompagnement du dispositif d'appui à la création d'entreprises.

- Nyessigisso

Nyessigisso est une institution de micro-finance qui n'est pas présente à Yélimané, mais dispose d'une antenne régionale basée à Kayes. L'institution a été approchée dès le montage du dispositif d'appui à la création d'entreprises. Ses relations avec Méraguémou se sont jusqu'à présent limitées à des contacts ponctuels et des échanges d'information limités. Ainsi, Nyessigisso n'est pas bien informée sur les activités du dispositif d'appui à la création d'entreprises. Elle ignore par exemple l'organisation de l'appel à projets lancé à Yélimané, tout comme l'existence des 360 fiches projets déposées par les promoteurs, alors que de son point de vue ces fiches projets constituent un potentiel intéressant à exploiter pour une institution de micro-finance.

Nyessigisso souhaite couvrir progressivement le cercle de Yélimané en démarrant par la création de 2 à 3 points de service, mais elle a des difficultés à trouver un local. Elle a formulé une demande pour la facilitation des démarches d'installation (envoi d'un courrier officiel) auprès du SICM qui a abordé la question au cours d'une réunion du comité Méraguémou ; mais pour l'heure aucune décision n'a été prise. Les techniciens du SECOM ont néanmoins suggéré aux élus locaux d'utiliser le centre d'accueil des élus construit depuis 2009, et qui est laissé à l'abandon depuis lors, pour servir de local pour accueillir Nyessigisso.

A l'avenir Nyessigisso veut engager un partenariat local avec Méraguémou et propose plusieurs pistes pour faciliter l'accès au financement : i) l'acceptation du principe de la garantie solidaire lorsque la garantie formelle n'existe pas (groupes solidaires) ; ii) la constitution d'un dépôt liquide sous forme de dépôt à terme (DAT) que Nyessigisso peut fructifier ; iii) le dépôt d'un fonds de garantie.

Elle attend aussi que le SICM soit plus proactif et puisse travailler avec l'ensemble des partenaires locaux à renforcer le dispositif création d'entreprises de à travers :

- La mise en place à Yélimané d'un comité de projets dans lequel elle est prête à participer ;
- L'organisation de façon plus systématique de formation en création d'entreprises pour les différents promoteurs porteurs d'idée de projets ;
- L'engagement de la réflexion sur les possibilités de création d'un fonds d'appui à la création d'entreprises (sous forme de fonds d'amorce).
- L'Agence nationale pour l'emploi (ANPE)

La Mission de l'ANPE est de contribuer à la mise en œuvre de la Politique Nationale de l'Emploi du Gouvernement du Mali. L'antenne de Kayes joue ce rôle au niveau régional. Elle doit élaborer chaque année son plan d'action et l'envoyer au niveau national pour financement. Mais, entre 2012 et 2014, l'ANPE n'a pas engagé d'activités sur le terrain, du fait de difficultés institutionnelles.

Les relations entre le SICM et l'ANPE se caractérisent par des contacts et échanges ponctuels sur le dispositif d'appui à la création d'entreprises. L'information ne circule pas entre les deux structures. L'ANPE n'a pas d'informations réelles sur le dispositif d'appui à la création d'activités, ce qui ne lui a pas permis d'exploiter le vivier d'idées de projets proposés par les promoteurs suite aux deux appels à projets à Yélimané. De même, un appel à candidature pour le financement de projets intégrés a été lancé par l'ANPE mais Méraguémou n'a pas été informé par le correspondant local de la structure à Yélimané qui fréquente pourtant régulièrement ses bureaux.

L'ANPE confirme son intérêt pour une collaboration avec Méraguémou et a proposé différentes modalités d'opérationnaliser le partenariat :

- L'intégration dans son plan d'action 2017, de trois projets parmi ceux retenus dans le dispositif de création d'entreprises.

Encadré 7 Les modalités proposées par l'ANPE

- Les dossiers doivent être déposés avant septembre 2016, par Méraguémou pour que ce soit pris en compte dans le plan d'action 2017, qui doit être soumis pour financement au comité de gestion de l'ANPE au niveau national.
- Le coût de chaque projet ne doit pas dépasser 4 millions de FCFA.
- L'ANPE établit un contrat direct avec le promoteur bénéficiaire, en cas d'accord de son comité de gestion.
- Les conditions d'octroi du financement : i) absence d'intérêt ; ii) remboursement à partir du 3^{ème} mois sur la base du montant alloué divisé par 24 ou 36 mois ; iii) suivi du promoteur par Méraguémou.

- La formalisation du partenariat entre les deux structures par la signature d'une convention de partenariat. L'enjeu est double : i) mieux faire profiter aux populations de Yélimané les opportunités offertes par l'ANPE (appel à candidature, etc.) ; ii) et établir des contacts et des échanges de façon plus régulière avec les différents partenaires. L'ANPE a déjà l'expérience d'un partenariat avec l'inter-collectivité de Diéma.

▪ Le Fonds Auto-Renouvelable pour l'Emploi -FARE

Le FARE est un dispositif qui apporte des garanties et caution aux promoteurs. « *On se substitue aux porteurs de projet pour apporter des garanties, ..., Pour le moment ceux qui nous sollicitent ne sont pas assez rodés pour solliciter le système bancaire* ». Le dispositif est prêt à accompagner le financement des différents projets déjà retenus dans le dispositif d'appui à la création d'activité, à condition que Méragué mou présente d'abord en amont les projets auprès des banques (par exemple BNDA et BMS) et obtienne leur aval « *avoir un accord de principe* ». Il est également réceptif à l'idée de la formalisation d'un partenariat avec Méragué mou (envoi d'un courrier officiel). La signature de la convention peut être accompagnée par la mise en place d'un dépôt à terme (DAT) ou l'ouverture d'une ligne de garantie, ce qui peut faciliter l'accès au crédit. Elle peut aussi se faire sans dépôt de fonds, dans ce cas Méragué mou doit rechercher l'accord de principe des banques pour chaque dossier pour obtenir la garantie du FARE.

Le partenariat avec les institutions financières et structures d'appui revêt un caractère très ponctuel et n'est pas pour l'heure réellement animé par le SICM. La mise en place dans le cadre du dispositif de création d'entreprises du comité de projet sur place à Yélimané, peut être l'occasion pour le SICM d'ouvrir à son initiative un espace régulier d'échanges avec l'ensemble de ces acteurs autour des problématiques de création d'activités et de développement économique local.

Encadré 8 : Présentation du FARE

Le FARE est constitué par l'ANPE, l'INPS, la CCIM et la CNAR¹⁵ et a un statut associatif.

Le dispositif mène des activités « *d'appui à la création et au développement d'entreprises initiées par les jeunes promoteurs en vue de lutter contre le chômage* » et offre deux principaux services :

- Apporter des garanties pour des projets de création et de développement d'entreprises ;
- Délivrer des cautions au profit d'entreprises soumissionnaires et attributaires des marchés de bâtiments et travaux publics.

Le FARE facilite l'accès au financement auprès d'un certain nombre de banques partenaires ou il a déposé des fonds de garantie, notamment, la BMS, le BNDA, la BOA ; Et est en négociation avancée avec la BICIM et la BSIC.

Il peut intervenir jusqu'à hauteur de 30 millions et le taux de rémunération de la garantie ne dépasse pas 2%, et peut être négocié à la baisse en fonction de l'importance du montant du prêt.

Le FARE n'étudie que les projets transmis par les banques après leur accord de principe pour le prêt. Les projets reçus sont présentés au comité de projets du FARE. Et en règle générale, si la banque donne son accord de principe, les projets sont garantis par le FARE.

15Institut National de la Prévoyance Sociale, Chambre de Commerce et d'Industrie du Mali et Caisse Nationale d'Assurance et de Réassurance

2. Principaux enseignements

2.1 Un rôle actif du SICM et de la Ville de Montreuil dans l'animation de la relation de coopération sur le terrain

- Avec l'évolution des orientations de la coopération et son positionnement comme interlocuteur unique de la coopération, le SICM a pris la mesure de son rôle et arrive à animer la mise en œuvre de la coopération à Yélimané. Les relations avec les différents acteurs et partenaires **sont globalement bonnes mais fragilisées par les difficultés d'exécution des projets dans les délais**. En particulier la lenteur dans la mise à disposition des ressources entraîne souvent un décalage dans le temps de la réalisation des actions. Le SICM doit toutefois, mieux articuler son rôle de maître d'ouvrage de la coopération, en promouvant et organisant la concertation, les synergies d'action et la complémentarité dans les actions mises en œuvre par les acteurs et partenaires locaux.
- La Ville de Montreuil malgré les restrictions dans les déplacements notamment au niveau du cercle de Yélimané, a pu poursuivre l'animation de la relation de coopération décentralisée grâce à l'amélioration de la communication à distance, les échanges par internet, l'accueil régulier de délégations maliennes, etc.
- La présence d'un chargé de mission malien¹⁶, représentant de Montreuil auprès du SICM, a permis également de maintenir les liens grâce au rôle d'intermédiation assuré entre les partenaires Nord et Sud et à l'accompagnement apporté dans la réalisation des différents projets portés par les collectivités et les acteurs de la société civile.

2.2 La nécessité de consolider l'appui au renforcement des capacités des organisations de la société civile impliquées dans la coopération

- **Un appui institutionnel doit être donné au CLJ** (formation des membres, appui à l'organisation et la structuration, etc.) dans le cadre de la coopération pour lui permettre de mieux assumer ces nouvelles missions ; Le CLJ souhaite se crédibiliser davantage vis-à-vis du partenariat en réorientant ses activités dans le domaine culturel et social, en étant plus proactif, en faisant preuve de plus d'esprit d'initiative dans l'animation de la coopération, en lien avec les OSC.
- **La poursuite du partenariat entre Méraguémou et l'ADDY**. Au-delà de la proximité géographique (partage des mêmes espaces de bureaux avec le

¹⁶Recruté en mai 2011, suite à l'interruption de la mission du chargé de projets de la Ville de Montreuil basé à Yélimané, du fait des restrictions imposées par les autorités françaises en matière de séjour de ressortissants français dans la région.

SICM et le CLJ), l'ADDY se dit prête à renforcer le partenariat avec Meraguemou et l'accompagner dans les actions de lutte contre la désertification dont elle veut faire une priorité dans ses activités. L'ADDY est également engagée aux côtés des autres partenaires dans la relance de la phase 2 du PADDY. La baisse de ses ressources financières et le démantèlement de sa cellule technique limitent ses capacités d'action et d'appui.

- **L'accompagnement apporté à l'ADCYF doit être renforcé.** La structure vient de mener à terme sa restructuration avec le toilettage de ses textes et le renouvellement de ses instances qui intègrent maintenant l'ensemble des associations de migrants qui y sont représentées. Cette évolution institutionnelle de l'ADCYF constitue une opportunité pour renforcer et améliorer l'implication des migrants dans la dynamique de la coopération à Montreuil et à Yélimané.
- **Consolider les nouvelles dynamiques partenariales** nées de l'appui et du renforcement des capacités des associations de migrants (formation en montage et conduite de projets). C'est le cas notamment avec le dispositif d'appui à la création d'entreprises dans lequel l'ADCYF est impliquée comme partenaire direct, et les actions de lutte contre la désertification avec l'association DKGF dans le canton de Diafounou et des associations de migrants originaires du canton de Kaniaga (commune de Krémis et Kirané). La mise en œuvre de ces actions a permis aux associations de migrants des dynamiques multi partenariales avec les CT de Yélimané et le SICM comme maître d'ouvrage sur le terrain.

2.3 L'amélioration des espaces de concertation et de dialogue pour renforcer les synergies d'action sur le terrain

- **La mise en place de cadres formels permettant de structurer et d'organiser la concertation et le dialogue inter-acteur** de façon régulière à Montreuil et Yélimané, a été exprimée comme un besoin par une majorité d'acteurs impliqués dans la coopération. La concertation inter-acteurs est certes organisée, de part et d'autre, au niveau de chaque territoire et également au niveau Nord/Sud à l'occasion des missions à Montreuil ou Yélimané. Mais, elle a encore un caractère ponctuel et irrégulier et n'inclue pas forcément l'ensemble des acteurs à des moments précis de la dynamique de coopération pour faire le point et le suivi des actions. De même, au plan sectoriel la concertation inter-acteur devra être organisée par projet, ceci pour permettre un meilleur suivi des actions.
- **L'amélioration du suivi des relations et des actions** avec les acteurs et partenaires est une nécessité. Le caractère **ponctuel** des relations avec un certain nombre de partenaires (services déconcentrés de l'Etat, institutions financières ou spécialisées dans la promotion des entreprises, etc.) et

l'absence et/ou la faible circulation de l'information sur les projets réalisés ont été relevés. Ces constats faits dans la gestion des relations ne permettent pas de susciter l'intérêt des partenaires et leur mobilisation concrète dans les projets et constituent un frein à l'ancrage et à la pérennisation des partenariats.

De fait aujourd'hui, le défi majeur à relever par le SICM porte sur l'amélioration de l'efficacité de ses relations (formalisation, information et communication, suivi, etc.) avec les différents partenaires dans la réalisation des différents projets (dispositif d'appui à la création d'entreprises, LCD, maison de la femme).

2.4 L'amélioration de la capitalisation et la diffusion des expériences de la coopération

- **La capitalisation et la diffusion** de l'expérience de l'inter-collectivité sont nécessaires. L'expérience de mise en place de Méraguémou et les différentes actions engagées sur le terrain **ne sont pas encore bien connues**. Un effort doit être fait pour **mieux valoriser** les actions réalisées par l'inter-collectivité à travers la réalisation de différents outils d'information et de communication (support papier, audiovisuel), et la réactivation du site web (en veilleuse). Des initiatives ont déjà été engagées pour un certain nombre d'actions, notamment avec le projet LCD dans le Diafounou (réalisation de panneaux d'exposition), le dispositif d'entreprises (4 pages de présentation), etc. L'enjeu est effectivement à travers ce travail de capitalisation de pouvoir disposer d'outils pour accompagner le plaidoyer en faveur des actions de la coopération et du SICM.

V - BILAN DU DISPOSITIF D'APPUI À LA CRÉATION D'ENTREPRISE

1. Historique et évolution du dispositif

Le dispositif d'appui à la création d'entreprises dans le cercle de Yélimané a été lancé en 2012 à titre expérimental et prolongé par avenant pour la durée du programme triennal 2013-2015. Il est porté par Méraguemou, la Ville de Montreuil, l'ONG montreuilloise SIAD et l'ADCYF dans le cadre d'une convention quadripartite signée le 25 juin 2012.

L'objectif visé est de « *Mobiliser les compétences et faciliter l'investissement productif des migrants et des habitants locaux dans le cercle de Yélimané et créer les conditions favorables au développement économique durable du cercle, en*

étroite coordination avec les acteurs de développement local (institutions, services techniques, acteurs économiques, etc.) ».

Le dispositif a officiellement démarré en juillet 2012, à l'occasion d'une mission du SIAD et de l'ADCYF auprès du SICM au Mali. Il a connu 2 phases.

- Une 1^{ère} phase au cours de laquelle les activités, organisées selon 2 calendriers distincts en France et au Mali, ont permis d'installer un 1^{er} cycle d'accompagnement et de formation dans les deux pays. Cette 1^{ère} phase, a obtenu des résultats positifs au niveau des 2 territoires : i) à Montreuil l'appui du SIAD, a permis l'organisation de l'appel à projet, la sélection, l'accompagnement et la formation de promoteurs migrants, l'appui à la réalisation de missions de faisabilité au Mali ; ii) et à Yélimané, le SICM a organisé l'appel à projets dans les communes, l'identification de porteurs de projets, la sélection de projets, la formation des promoteurs. L'équipe du SICM a aussi bénéficié en même temps que des représentants de Nyesigiso d'une formation au montage de plan d'affaires. Ces avancées significatives du projet en faveur du développement d'activités économiques à Yélimané ont poussé les partenaires à renforcer et pérenniser le dispositif avec la finalisation du premier cycle d'accompagnement et le lancement de la phase 2.

- La 2^{ème} phase du dispositif, exécutée dans le cadre du programme triennal 2013-2015, devait permettre de renforcer et pérenniser les acquis de la 1^{ère} phase, avec la finalisation du premier cycle d'accompagnement et le lancement d'une deuxième phase du programme. Elle a été articulée autour de 3 axes principaux : i) la sensibilisation des publics locaux et migrants aux défis et opportunités économiques du territoire ; ii) le renforcement des compétences entrepreneuriales des porteurs de projet et appui au montage, à la création et à la gestion de projet d'entreprise (services non financiers) ; iii) et la facilitation de l'accès aux financements pour les entreprises dans le cercle.

Encadré 9 : Quelques dates clé de l'évolution du dispositif de création d'entreprises

- **22 janvier 2013 : Réunion du comité de sélection des projets des promoteurs.** Sous la présidence du Président de l'Inter Collectivités Méraguemou le comité mis en place a procédé au cours de cette réunion à la présélection de 30 projets et à l'installation d'un jury de 5 personnes¹⁷ chargé de choisir douze projets, dont dix accompagnés par le dispositif et deux en liste d'attente en cas d'éventuel désistement des projets retenus. Après examen de tous les dossiers et en se basant sur les critères définis par le comité (création d'emploi, répartition zonale, « *finançabilité* » du projet, utilité du projet dans le cercle et promotion féminine), le jury a classé les trente projets issus de la présélection.
- **Mars 2013 : Formation des Porteurs de projet.** 8 à 10 porteurs de projets retenus ont été formés dans les locaux du SICM sur la création d'entreprise au Mali, les pistes à suivre pour y arriver et le montage de projet. Compte tenu du niveau des participants la formation s'est déroulée en langues locales (Bambara et Soninké).

17 Composé des personnes ressources suivantes : Chef service Eaux et Forêts, Chef service Vétérinaire, Chef service Production Animale, Chef service Agriculture, Point focal du dispositif

- **27-29 Septembre 2013** :Organisation avec l'appui du SIAD d'une formation sur l'élaboration d'un plan d'affaires au profit des techniciens de Méraguemou et d'agents de Nyésigiso de Kayes.
- **Accompagnement des porteurs de projet (locaux et migrants)**. Plusieurs activités : organisation de rencontre de prise de contact avec les porteurs de projets retenus ; rencontres d'information et de sensibilisation des institutions financières à Yélimané, Kayes et Bamako ; élaboration de plan d'affaires ; accompagnement des promoteurs auprès des Institutions financières ; visite de terrain pour les projets de migrants ; rencontre avec les services des impôts ; etc.
- **30 décembre 2013** : Lancement de la 2^{ème} phase du Dispositif à Yélimané dans les deux communes (Marékaffo et Fanga). L'appel à projet a duré jusqu'au 28 janvier 2014, date prévue pour la clôture du dépôt des fiches de projets.
- **6 février 2014** : Adoption d'une convention d'objectifs et de financements 2014-2015 par le conseil municipal de Montreuil avec le SIAD pour la poursuite des activités de soutien à la création d'entreprises dans le cercle de Yélimané.

2. Les activités réalisées

Elles portent sur une diversité d'actions qui peuvent être regroupées autour de trois grandes phases complémentaires (le cycle 1 entre 2012 et 2013, le cycle 2 entre 2013 et 2014, et l'année 2015).

Encadré 10 : Les principales activités du dispositif de création d'entreprises

Cycle 1 : 2012-2013 :

- Information des acteurs locaux et des migrants et lancement des appels à projets à Yélimané et Montreuil ;
- Sélection des projets au Mali et en France ;
- Réalisation de plans d'affaires par le SICM et transmission au SIAD (6 au total qui ont été transmis progressivement 3 en 2013 et 3 en 2014) ;
- Accompagnement pour le financement de projets : 3 projets ont bénéficié de financement auprès des institutions locales.

Cycle 2 :2013- 2014:

- Finalisation des plans d'affaire de la phase 1 ;
- Lancement de la deuxième phase 2 à Yélimané, avec l'appel à projets sur les deux communes de Fanga et Marékaffo ;
- Organisation de la rencontre du comité de sélection de Yélimané (juin 2014), pour le choix de 12 projets à accompagner en plus de ceux restants de la première phase ;
- Rencontre et échanges avec les 12 porteurs de projet pour élaborer un planning de travail.

Année 2015:

- Accompagnement des promoteurs des cycles 1 (2012-2013) et 2 (2013-2014) pour la finalisation de leurs démarches bancaires et le démarrage de leurs activités dans les meilleures conditions ;
- Organisation de sessions de sensibilisation des migrants sur le lancement d'une activité économique dans le pays d'origine (gestion à distance, compréhension du secteur bancaire local, etc.).

Année 2016 :

- Poursuite du suivi des projets des promoteurs ;
- Formalisation en cours du partenariat entre Méraguemou avec l'ANPE, Nyesigiso, et le FARE, avec une concrétisation prévue d'ici la fin de l'année ;

- Dépôt de trois dossiers de projet de promoteurs d'un montant inférieur à 4 millions de FCFA, à l'ANPE de Kayes dans le courant du mois d'août.

Le bilan des actions pour la période d'exécution du programme triennal est résumé dans le tableau synthèse ci-après. Les principaux constats sont :

- Un nombre important de personnes sensibilisées à l'entrepreneuriat 685 au total, dont la majorité à Yélimané (619) ;
- Si le nombre d'entrepreneurs formés est plus important à Montreuil, il y a eu plus d'entrepreneurs accompagnés à Yélimané ;
- Au total 8 bourses d'études ont été accordés aux entrepreneurs migrants pour l'étude de faisabilité et le montage de leur plan d'affaires au Mali ;
- Le nombre de plan d'affaires rédigés est de 23, dont 12 validés par le comité de projets ;
- 17 projets ont fait l'objet d'une demande de financements, 9 ont obtenus un accord de financement et 5 projets ont été financés au final ; Certains promoteurs n'ont pas accepté le financement qui leur a été accordé parce qu'ils ont pu démarrer leurs activités avec d'autres moyens ou du fait des taux d'intérêt jugés très élevés notamment par les migrants (autour de 10% en moyenne) ;
- 20 entreprises sont en activités ; ce chiffre s'explique par le fait que certains promoteurs ont directement engagé leurs activités par leurs propres moyens, sans passer par le dispositif pour accéder au financement.

A la suite de la phase terrain au Mali de l'évaluation, la mission avait recommandé quelques mesures urgentes que l'équipe du SICM a déjà engagé, notamment : i) la formalisation des partenariats avec l'ANPE, le FARE et Nyesigiso, le processus a été lancé avec la formulation officielle de requête ; ii) le dépôt de 3 dossiers à l'ANPE qui est effectif depuis le mois d'août 2016.

Tableau 5 : Synthèse des réalisations du dispositif d'appui à la création d'entreprises									
Rubriques	France				Mali				Total
	A 1	A2	A3	T	A1	A2	A3	T	
Personnes de Yélimané sensibilisés à l'entrepreneuriat	30	2	34	66	500	80	39	619	685
Renforcement de compétences. entrepreneurs formés	8	5	58	71	12	12	28	52	123
Renforcement de compétences. entrepreneurs accompagnés	8	5	0	13	12	12	22	46	59
Bourses d'études accordées	6	2	0	8	0	0	0	0	8
1. Plan d'affaires rédigé	5	0	1	6	6	1	10	17	23
2. Plan d'affaires validé (CP)	3	0	1	4	3	2	3	8	12
Financements demandés	1	2	2	5	5	2	7	12	17
Financements obtenus	0	2	0	2	5	1	1	7	9
Entreprises financées	0	0	0	0	5	0	0	5	5
Entreprises en activité			2	2			18	18	20

Source SIAD

3. Les principaux enseignements

3.1 Les avancées ou acquis

- **Une initiative qui répond aux besoins des populations et est en cohérence avec les orientations de développement au plan local et national**
 - L'initiative répond pleinement aux attentes et préoccupations des populations locales et est en cohérence avec les orientations de développement prônées par les autorités locales; Ce qui explique le grand intérêt et la forte mobilisation des bénéficiaires ;
 - Elle a permis de faire émerger des besoins à Yélimané et à Montreuil en termes d'appui à la création d'entreprises ; Et a eu un « *effet déclencheur, d'encouragement de la prise d'initiative* » pour certains porteurs de projets, accompagnés à leurs début, et qui ont choisi par la suite de conduire seuls leur projet sans passer par la recherche de financements bancaires ;
 - Elle a suscité de nombreux espoirs à son démarrage, mais aujourd'hui la déception est grande au regard des faibles résultats obtenus au plan quantitatif ;
 - Un appel d'air très important a été créé suite à l'appel à projet lancé dans les différentes communes à Yélimané qui a permis d'identifier un nombre important de porteurs de projet dans le cercle (362 au total), qui constituent un vivier intéressant à exploiter.

- **Une mobilisation active des différents partenaires institutionnels du dispositif**
 - Les partenaires institutionnels de la coopération (SICM, Ville de Montreuil) sont fortement mobilisés dans le dispositif ; Le SECOM du SICM a joué un rôle actif dans la finalisation des plans d'affaires des promoteurs, en complémentarité de l'appui du bureau d'études CIDS;
 - Les communes ont joué un rôle important au moment du lancement du dispositif (organisation AG d'information, diffusion des fiches, etc.) ;
 - L'ADCYF s'est engagée, avec le soutien du SIAD, dans la mobilisation de bénévoles pour accompagner les promoteurs;
 - Le SIAD a joué un rôle déterminant dans l'accompagnement du dispositif à Montreuil et au Mali. Ses missions ont consisté principalement à : i) Appuyer la montée en compétence du SICM sur l'accompagnement au montage de projet ; ii) Faire financer des projets d'entreprises à Yélimané, via l'intervention de la Cofides) ; iii) identifier avec l'ADCYF des migrants originaires de Yélimané, les former et les accompagner dans la création d'entreprises à Yélimané ; iv) mobiliser les membres de l'ADCYF sur la question du développement économique de Yélimané ;
 - De façon plus opérationnelle, le SIAD est intervenu dans la mise en place des missions de faisabilité, la préparation des boursiers migrants à leur mission,

comme interface entre les boursiers et le point focal du SICM ; l'analyse au sein du comité projet de la faisabilité des projets soumis par le SICM à la COFIDES Nord-Sud, l'appui à la finalisation des plans d'affaires, l'appui à l'identification d'un formateur et au financement d'une formation au montage de plans d'affaires au profit du SICM et de Nyesigiso, etc.

- **Un intérêt réel des institutions financières et organismes spécialisés qui tarde à se matérialiser de façon concrète au Mali**
 - La plupart des services déconcentrés, des organismes spécialisés et des institutions financières rencontrée au Mali (Nyesigiso, ANPE, FARE, etc.) ont manifesté leur intérêt par rapport au dispositif ;
 - Les structures ont été contactées depuis le début du projet mais ont encore du mal à trouver leur place, malgré la signature de convention de partenariat avec certaines (Nyesigiso, BNDA dans le cadre de la garantie apportée par COFIDES N/S) ;
 - Le recentrage du centre de gravité du dispositif au Mali, avec notamment l'installation d'un comité de projet à Yélimané et un engagement institutionnel plus conséquent du SICM à travers la signature de convention de partenariat avec ces institutions peuvent donner un nouveau souffle au dispositif.

- **Une adaptation du dispositif pour mieux répondre aux besoins et contraintes des promoteurs**
 - Depuis le démarrage du dispositif les partenaires ont su l'adapter progressivement pour faire face aux difficultés rencontrées ;
 - Ainsi, au cours du comité de pilotage tenu en janvier 2015, ils ont adopté le principe de changer la formule offerte aux migrants en leur proposant un programme d'activités à la carte, ceci pour mieux s'adapter à leurs besoins et contraintes ;
 - L'ADCYF a bénéficié d'un appui du SIAD pour organiser un accompagnement individuel des porteurs de projets et un cycle de rencontres de sensibilisation et de débats au profit des migrants.

3.2 Les difficultés ou insuffisances

- **La dynamisation de l'activité économique et de la création d'entreprise n'est pas encore effective dans le cercle de Yélimané.**
 - **L'appui à la création d'entreprises n'est pas considéré comme une réussite au regard du faible nombre de dossiers qui ont abouti.** Les résultats quantitatifs du dispositif en terme de nombre de projets retenus 22 sur plus 360 en 3 année ; du nombre de dossiers financés (5 au total) sont très en deçà des objectifs et ambitions affichés et des attentes des acteurs locaux.

Le dispositif de création d'activités constitue une bonne initiative mais ne permet pas sous son format actuel de résoudre les questions de chômage et de création d'activités au niveau du cercle. *« L'initiative prise est bonne mais les conditions n'étaient pas très favorables ; cela n'a pas été une réussite ».* *« Plus de 300 promoteurs ont pu déposer des demandes mais le nombre de dossiers qui ont abouti est très faible ; Cela ne peut pas contribuer à résorber le chômage ».*

Plusieurs facteurs expliquent cet état de fait, notamment la forte ambition affichée au départ en décalage avec les moyens disponibles, la longueur de la démarche d'accompagnement qui va du montage au financement, la faible implication des partenaires locaux (comité de projet décisionnaire positionné à Montreuil), l'absence d'animation du réseau des partenaires locaux à Yélimané (institutions de micro-finance et dispositif d'appui), la faiblesse de l'offre de services financiers aux entreprises et le nombre insuffisant d'institutions de financement à Yélimané.

- **La réflexion n'a pas été réellement amorcée autour de la problématique du développement économique du cercle.** Le SICM a encore du mal à insuffler le dialogue et la réflexion pluri-acteurs sur ce thème et structurer un cadre qui puisse permettre de l'organiser et de l'animer.
- **Les procédures d'appui au montage des projets sont trop longues et doivent être allégées.**
 - Les procédures du dispositif d'appui à la création d'entreprises, du fait de la longueur de la démarche d'accompagnement proposée, de la formulation de l'idée de projet jusqu'au financement, ont découragé la majorité des promoteurs ;
 - L'ambition est de pallier cet écueil qui a freiné l'élan de plusieurs porteurs de projets et de bâtir une démarche d'accompagnement à la carte et à la demande plus adaptée à leurs besoins. Une démarche qui soit par ailleurs plus inclusive et collaborative avec les partenaires locaux (services déconcentrés, institutions financières, organismes spécialisés, etc.) qui ont des opportunités à offrir en matière d'appui à la création d'entreprises et au développement économique local.
- **L'offre de services financiers aux entreprises par les institutions financières au Mali est faible et parfois peu adaptée aux réalités locales.**
 - Les entrepreneurs du cercle (migrants et acteurs locaux) ont obtenu très peu d'appui dans ce domaine, du fait de la faible collaboration du dispositif avec les institutions financières et organismes spécialisés et de leur faible présence à Yélimané.
 - **La collaboration est encore insuffisante** avec les institutions financières et les structures d'appui. La collaboration doit dépasser le caractère ponctuel qui le caractérise aujourd'hui (une visite de temps à autre ou en fonction des

besoins ou missions) pour s'inscrire dans une logique de partenariat actif et formalisé qui permette notamment d'agir ensemble (rencontres régulières, échanges d'information, participation au comité de projet local, réflexion commune sur les problématique de créations d'activités, d'appui au développement économique local, etc.). Les articulations et synergies d'action restent à construire.

- **La faible présence des institutions financières à Yélimané.** Le cercle de Yélimané est handicapé par la faiblesse de la présence des institutions financières sur son territoire, ce qui est considéré comme un paradoxe « *Quand on parle de Yélimané, on pense qu'il y a l'argent avec les migrants, alors qu'il n'y a même pas de banques ici* ». Une seule banque la BDM est présente à Yélimané. L'enclavement du territoire et son éloignement de la capitale, l'absence d'infrastructures d'accueil et le non raccordement du territoire au réseau électrique national constituent des facteurs de blocage. Alors que la proximité avec les institutions financières constitue un facteur favorable pour l'accompagnement des entreprises et du développement économique local.
- **L'accès au financement demeure encore très difficile et constitue le principal nœud** relevé par la plupart des partenaires et acteurs bénéficiaires ; « *les gens ont des idées mais comment trouver des financements* ». Très peu de dossiers retenus ont pu déboucher sur l'obtention de financement. A cela s'ajoute le montant des taux d'intérêt jugé élevé et qui inhibe en particulier les migrants habitué à des taux plus bas en France.
- **La garantie des prêts des porteurs de projet n'a pas pu être assurée par COFIDES N/S**
 - L'application des conventions de garantie, signées par COFIDES N/S avec Nyesigiso et avec la BNDA, a posé problème sur le terrain.
 - Les institutions financières locales n'ont pas respecté les conventions, ni appliqué les garanties proposées et ont exigé d'autres formes de garantie aux promoteurs.
 - La prochaine phase du dispositif devra mettre l'accent sur la recherche de modalités de garantie directe auprès des structures locales (FARE, Nyesigiso, etc.).
- **Une mobilisation faible du public migrant contrairement aux acteurs locaux**
 - Les promoteurs migrants sont confrontés de façon plus spécifique à la dualité entre les objectifs d'un projet à Yélimané et la vie en France. Une situation qui n'a pas rendue aisée leur participation au dispositif ;
 - Par ailleurs, la faiblesse du nombre de porteurs projets financés du fait de l'accès difficile au financement ainsi que la longueur et la lourdeur

d'accompagnement des promoteurs (trop de formation) ont aussi freiné leur mobilisation et leur engagement dans le dispositif ;

- A contrario, on relève un plus grand engouement dans la participation des acteurs locaux au dispositif suite à l'appel à projet lancé à Yélimané.
- **Une stratégie d'information pas bien « huilée » à parfaire**
 - Les difficultés subsistent en termes d'information des promoteurs, des institutions financières et des structures d'appui ;
 - L'insuffisance des résultats au plan quantitatif a freiné la communication autour du dispositif. De fait, il n'y a pas eu une stratégie de communication proactive à destination des institutions financières et organismes spécialisés dans le domaine ;
 - Les promoteurs reconnaissent le rôle important d'accompagnement joué par le SICM, mais ils déplorent cependant le fait que l'institution ait eu du mal à communiquer avec eux et à leur donner la bonne information concernant notamment, i) les conditions d'octroi du crédit, ii) ou sur l'évolution de leurs dossiers pour les promoteurs dont les projets ont été retenus suite à l'appel à projet.

« Je tiens tout d'abord à remercier Méraguemou pour tout l'accompagnement que nous avons reçu dans le montage de notre dossier jusqu'à la réception du fonds. Méraguemou a toujours été présent à nos côtés du début à la fin, autrement dit, du dépôt des dossiers jusqu'à la réception du prêt. Cependant, si on avait reçu suffisamment d'information sur les conditions d'accès au crédit, on n'allait pas s'engager dans le dispositif. C'est la raison pour laquelle, nous avons refusé la seconde phase de prêt après qu'on ait honoré notre engagement. Donc, nous ne sommes plus intéressés par le dispositif tant que les conditions d'accès au crédit ne changent pas. Sinon, l'activité est porteuse et le marché existe. Pour notre cas, le produit a été vendu au Sénégal, c'est-à-dire que le marché existe même au-delà de nos frontières ». Représentant de l'association Lucia Villiam

« J'ai vraiment bénéficié de l'accompagnement de Méraguemou. Ils m'ont appuyé à avoir tous les documents pour mon projet et aujourd'hui mon business plan est disponible et il n'attend que le financement. Mais malheureusement depuis ce temps nous n'avons plus des informations claires par rapport à la mise en place du fonds. Et j'ai fait plusieurs déplacements sur Yélimané qui me coutent très chers. J'ai décidé de me retirer purement et simplement du dispositif. j'ai un partenaire à Bamako actuellement qui me fournit en matériels, panneaux solaires pour faire mon travail. Donc, je n'ai plus besoin de ce financement ». Promoteur du projet de vente et installation de panneaux solaires.

4. Perspectives d'évolution

Globalement, le dispositif est installé dans le paysage de la coopération, mais les conditions de sa pérennisation future ne sont pas encore réunies. Les partenaires ont pris conscience au cours des phases 1 et 2 des difficultés du dispositif et des réajustements ont été opérés en cours de mise en œuvre. Ainsi, ils ont conclu au cours de la réunion bilan sur le dispositif organisé en janvier 2016, sur la nécessité

de poursuivre l'appui au dispositif, tout en recommandant la prise en compte, d'un certain nombre d'évolutions que la mission d'évaluation partage après analyse. Le dispositif a besoin d'un nouveau souffle pour se relancer et cela passe aujourd'hui par des évolutions à différents niveaux.

- **Conforter la collaboration entre le SICM et le CIDS comme opérateur technique local, tout en veillant à identifier d'autres expertises locales** afin de structurer et d'élargir l'offre d'accompagnement au montage de projet de façon plus calibrée au besoin de chaque entrepreneur ;
- **Repositionner le SICM sur des missions de coordination et d'animation** des acteurs de cercle, notamment les CT et les institutions financières et organismes spécialisés, pour renforcer l'action des entrepreneurs du territoire et améliorer l'environnement économique ;
- **Poursuivre le travail d'accueil, de sensibilisation et de formation** sur les opportunités d'entreprendre ou d'investir à Yélimané, en direction de la diaspora basée à Montreuil;
- **Accompagner l'ADCYF** dans sa volonté de recentrer son action dans la mise en œuvre d'une offre d'accompagnement au montage de projets collectifs de développement économique, au profit de ses associations membres ; Son rôle doit aussi être renforcé dans la sensibilisation des migrants et l'identification des porteurs de projet;
- **Formaliser le partenariat avec les institutions financières au Mali**, ceci pour mieux soutenir les entrepreneurs locaux et migrants ;
- **Opérer un rééquilibrage du dispositif à Yélimané**, avec l'installation du comité de projet, ceci pour davantage prendre en compte les besoins des acteurs locaux qui sont plus nombreux à manifester un besoin d'accompagnement que les migrants en France. Dans cette perspective, le SIAD pourrait participer à distance au comité ou jouer un rôle d'appui-conseil en amont du comité ou aval après l'évaluation faite par le comité ;
- **Organiser le plaidoyer pour une amélioration de l'offre de services financiers aux entreprises par les institutions financières maliennes.** C'est un des défis majeurs à relever au plan local par le SICM et les différents partenaires institutionnels du dispositif. Elle peut avoir une chance de déboucher que si les CT du cercle s'associent et mettent en place une coalition en lien les autres inter-collectivités de la région et le Conseil régional de Kayes ;
- **Mieux exploiter certaines potentialités locales.** Le cercle de Yélimané, malgré un environnement naturel difficile (manque d'eau) qui ne favorise pas le développement de certaines activités comme l'agriculture et le maraîchage, dispose malgré tout de potentialités qu'il est possible d'exploiter, notamment dans le domaine de l'élevage.

« Il y a des potentialités dans le domaine de l'agriculture et de l'élevage ; Le maraichage est développé mais rencontre des difficultés, le pompage manuel de l'eau avec les puits à grand diamètre est difficile pour les femmes, l'eau devient de plus en plus rare ; il n'y a pas de production de lait alors que le cheptel est important ; il faut qu'on arrive à exploiter économiquement et rentabiliser l'élevage ; il faut promouvoir l'embouche et favoriser l'élevage laitier ; l'aviculture est un domaine très peu développé, on ne trouve pas de poulet et le prix du poulet est cher ; il faut former les gens à valoriser ces activités » Représentant local promoteur projet aviculture Tambacara.

VI - BILAN DES ACTIVITES DE PROMOTION FEMININE ET DES DROITS DES FEMMES

1. Historique et évolution

La promotion féminine et des droits des femmes, est une thématique importante de la coopération démarrée en 2011, à l'initiative des femmes élues de Yélimané. En novembre 2011, six femmes élues du cercle ont effectué une mission à Montreuil qui leur a permis de croiser leurs expériences avec celles des femmes de Montreuil en matière de participation politique, de santé, de défense des droits, de lutte contre les violences faites aux femmes. La réalisation de cette mission a débouché sur un engagement des partenaires institutionnels de la coopération à renforcer la place des femmes dans la coopération décentralisée et à développer des activités à Yélimané sur la promotion des droits des femmes.

En 2012, un plan d'actions a été conçu par les femmes du cercle avec pour objectif le renforcement de leur participation à la vie publique et au développement local.

Un réseau des femmes de Yélimané (incluant des élues et leaders associatifs des 12 communes) est créé pour répondre au besoin de structuration à l'échelle du cercle, ceci pour mieux mutualiser et coordonner les actions de promotion féminines et la création d'activités génératrices de revenus. Le réseau assure la coordination des activités des femmes au niveau cercle et pilote le projet de la Maison des femmes qui abritera son siège.

La création et l'animation de la Maison des femmes, dont la construction a démarré en 2014, est un des projets phares des activités de promotion féminine par la coopération. La Maison des femmes est un projet partenarial, qui vise à accompagner les femmes vers plus d'autonomie en facilitant l'accès à la santé, à l'éducation, à la formation et à l'emploi. Le projet qui est soutenu par les autorités locales et appuyé techniquement par le SICM, a été élaboré et piloté par le réseau de femmes du cercle pour leur permettre de surmonter les obstacles sociaux et institutionnels rencontrés dans leur parcours d'insertion politique, économique et social.

La maison de la femme est considérée comme un lieu ressource permanent où les femmes du cercle pourront bénéficier d'un accès à l'information (conférences, animations diverses, etc.), à la formation et d'un accompagnement dans leurs projets. Sa gestion est assurée pour le moment par un comité de gestion et de pilotage regroupant les représentants des femmes, le SICM et le Conseil de cercle.

2. Les principales activités réalisées

Plusieurs actions ont été menées au cours du programme triennal 2013-2015, en lien avec la réalisation de la maison des femmes, qui a été l'activité majeure pour accompagner la promotion féminine.

▪ En 2013

- La recherche d'appui technique et financier pour la réalisation de la maison de la femme s'est traduite par l'envoi d'un courrier à la Directrice régionale de la promotion de la famille, de la femme et de l'enfant de Kayes ; l'organisation d'une rencontre à Bamako avec la secrétaire générale du ministère de la promotion de la famille, de la femme et de l'enfant qui décide d'affecter un personnel qualifié après la construction pour une meilleure pérennisation de l'action. Cette affectation devrait avoir lieu au deuxième semestre 2015, mais n'a jamais été matérialisée par le ministère; la proposition d'un projet au SCAC de l'Ambassade de France.
- La réalisation des plans et des devis de la maison de la femme par l'École d'Architecture (ESIAU) de Bamako, dans le cadre d'un séjour d'étude réalisé par des étudiants.
- Le choix de l'ESIAU pour la construction de la maison de la femme, en briques de terre stabilisées, avec utilisation de la technique la « voûte nubienne ». La construction a été réalisée sous forme de chantier école, avec la formation de jeunes de Yélimané aux différents corps de métiers.
- Le démarrage des travaux avec la pose symbolique de la première pierre par les femmes maliennes et celles de Montreuil lors de la mission de la délégation de Montreuil au Mali dirigée par la Maire de la ville.
- L'organisation de sessions de formation des femmes en leadership.
- La recherche de partenaires et de financements complémentaires.

▪ En 2014

- La mise en place d'un comité de gestion et de pilotage du projet de la maison des femmes composé de 20 personnes dont le président de l'inter collectivités Meraguemou, le vice-président de l'AMM du cercle de Yélimané et une femme leader par commune et les 6 femmes élus.

- L'organisation de sessions de formation des Femmes sur deux thèmes le « Leadership » et « la participation des femmes aux élections ».
- La célébration de la journée du 8 mars 2014, avec l'appui du SICM.
- L'animation des rencontres du comité de gestion et de pilotage qui s'est réuni à plusieurs reprises.
- La recherche de partenaires et de financement qui a abouti à un soutien financier complémentaire du SCAC de l'Ambassade de France.
- L'inauguration du chantier à Yélimané par le nouveau Maire de Montreuil, avec les autorités locales et la présentation des plans et du projet par l'ESIAU (Directeur et étudiants), à la fin de la mission à Bamako.

Des initiatives ont aussi été entreprises à Montreuil par la ville et des structures locales :

- La ville de Montreuil a aussi réalisé une plaquette de 4 pages portant sur les actions de coopération sur les droits des femmes menées avec Yélimané et 12 panneaux présentant le projet de Maison des Femmes, qui ont servi à l'occasion de la cérémonie du 8 mars et des activités organisées à Montreuil (exposition). Les panneaux d'exposition ont été réalisés en trois exemplaires, dont un jeu mis à disposition du réseau des femmes de Yélimané ; un autre à la disposition de la Ville de Montreuil pour divers événements et un mis à la disposition des associations montreuilloises impliquées dans le projet¹⁸.
- Le club des citoyens du Monde du Collège Paul Eluard de Montreuil a organisé, avec le soutien de la Ville de Montreuil et d'autres associations montreuilloises, un événement grand public sur la scolarisation des filles¹⁹ (exposition, échanges et débats, pièce de théâtre) qui a réuni une soixantaine de personnes.

En 2015

- La finalisation de la phase1 du projet avec la contractualisation du marché, l'exécution des travaux et la réception des ouvrages : un bâtiment principal, un bloc de trois latrines, un hangar, une clôture et l'atelier de séchage.
- Le réseau s'est aussi mobilisé pour l'accueil des délégations montreuilloises qui se sont rendues au Mali en juillet et novembre 2015.

En 2016

- Les activités de formation des femmes en savonnerie, teinture et coupe et couture prévues en fin d'année 2015, ont pu être réalisées en mars et avril 2016.

¹⁸Il est actuellement en affichage permanent au siège de l'ADCYF.

¹⁹ L'événement s'est déroulé le 15 mars 2014, au Centre Social LounèsMatoub de Montreuil

Au niveau de la maison de la femme plusieurs activités sont encore en cours et devraient être achevées d'ici la fin de l'année 2016 :

- la construction des ateliers de formation est en cours et le suivi et contrôle est assuré par le Réseau des femmes et le SICM.
- L'animation du comité de gestion de pilotage de la maison des femmes (une rencontre est prévue tous les 2 mois).
- Le recrutement d'une animatrice de la Maison des femmes : le processus est en cours avec le réseau des femmes avec l'appui du SICM.
- L'animation de la réflexion sur la gouvernance de la maison des femmes.

La maison des femmes a également planifié en lien avec le SICM différentes activités au cours de la période d'octobre à décembre 2016 :

- La sensibilisation de la population sur la scolarisation des jeunes filles et le mariage.
- La réalisation de deux sessions de formation au bénéfice des femmes sur les thèmes « progrès, droits et défenses des femmes » et « la place et le rôle de la femme dans la vie publique et communautaire dans le cercle de Yélimané ».

Les actions de formation ont été toutes organisées à Yélimané et les dernières qui ont été réalisées en 2016, ce sont toutes déroulées au sein de la maison des femmes.

Tableau 6: Synthèse des formations réalisées au profit des femmes				
Année	Thématiques	Public cible	Nombre session	Nombre bénéficiaires
2013	Leadership	femmes élues et femmes leaders des communes du cercle de Yélimané.	4	42
	Participation des femmes aux élections	3 femmes par commune plus les femmes élues	1	40
2014	Leadership	femmes élues et femmes leaders des communes du cercle de Yélimané.	1	40
2015	-	-	-	-
2016	Teinture	femmes élues et femmes leaders des communes du cercle de Yélimané.	1	40
	Savonnerie	des communes du cercle de Yélimané.	1	40
	Coupe et couture	Jeunes filles descolisées ou sans emploi	1	40

3. Les principaux enseignements

3.1 Les avancées ou acquis

▪ **Une reconnaissance officielle et la réalisation de la maison de la femme**

Globalement, les femmes reconnaissent les avancées très importantes enregistrées par leur réseau sur le terrain avec :

- La reconnaissance officielle du réseau en tant que structure ;
- La création de la maison de la femme ;
- Le démarrage des activités avec les formations en savonnerie et teinture.

▪ **La qualité et l'utilité des formations réalisées**

Les femmes reconnaissent unanimement que les formations ont été de grande qualité et sont très opérantes. Elles ont pu en effet démarrer rapidement les activités sur le terrain dès la fin des formations, grâce à leurs caisses. Elles estiment aussi que les formations sont très utiles puisque cela a permis d'élargir les possibilités d'activités des femmes dans les villages.

Le choix de formatrices originaire de Yélimané et qui sont sur place permet de démultiplier plus facilement les formations et aussi d'assurer le suivi ; Ainsi, certaines femmes ont sollicité les formatrices pour l'achat de leur matériel pour pouvoir démarrer leur production de savon et la teinture.

Les formations en leadership ont permis progressivement aux femmes élues locales et responsables d'associations de mieux s'affirmer à travers le réseau et de participer de façon plus active aux actions de la coopération.

▪ **L'intérêt de la mise en réseau des femmes du cercle**

La mise en réseau et les formations reçues en commun ont donné l'occasion aux femmes des différentes communes de mieux se connaître et d'échanger entre elles sur leurs préoccupations et de formuler des propositions quant à l'amélioration de leurs conditions de vie.

3.2 Les insuffisances ou difficultés

Les femmes ont surtout mis en avant les difficultés que leurs associations rencontrent.

- La faiblesse des ressources financières des associations ou groupements et de leurs capacités opérationnelles pour mettre en œuvre leurs activités constituent un écueil pour le développement de leurs structures et des projets ;
- La formation des femmes (teinture, savonnerie et coupe et couture) a été réalisée sans tenir compte de l'accompagnement financier (fonds de roulement) ou matériel (petit équipement), dont les femmes ont besoin pour démarrer leurs activités. Certaines femmes à travers leurs associations ont

déjà des dossiers en attente de financement dans le cadre du dispositif de création d'entreprises. Toutefois, un effort doit être fait pour mieux accompagner le financement des activités économiques des femmes auprès des institutions de micro finance comme la CAMIDE déjà présente à Yélimané et aussi Niesigiso qui a pour l'instant des animateurs ambulants.

4. Perspectives d'évolution

La Maison des femmes a été réceptionnée, mais pas encore inaugurée de façon officielle. Les femmes attendent, notamment :

- L'ouverture rapide de la maison de la femme pour asseoir davantage le réseau et donner plus de visibilité à ses actions;
- La mise à disposition d'équipements pour la rendre fonctionnelle ;
- La poursuite et la finalisation des travaux complémentaires (construction des ateliers et du module d'hébergement). Les travaux de construction des ateliers sont actuellement en cours ;
- Un accompagnement pour la mise en place d'un dispositif de gestion de la maison de la femme ;
- Un appui pour l'élaboration d'un plan d'action pluriannuel ;
- Un appui pour la mobilisation des ressources nécessaires à l'animation et au fonctionnement de la maison des femmes ;
- La mise en place d'une équipe d'animatrices chargées d'appuyer le réseau et les associations et groupements de femmes.

Avec la réalisation des travaux complémentaires (ateliers teinture, couture, etc.), l'ouverture officielle et l'opérationnalisation de la Maison de la femme sont une nécessité. Des défis restent néanmoins à relever en perspective ; i) le renforcement des capacités des femmes et de leurs associations et groupements ; ii) la mutualisation de leurs moyens pour mieux soutenir les activités sur le terrain ; iii) la mobilisation des ressources nécessaires à l'animation et au fonctionnement de la Maison de la femme. Le réseau des femmes dispose de ressources propres issues des cotisations des femmes de chaque commune qui peuvent lui permettre d'amorcer des activités d'animation. Mais, elle aura besoin du soutien des CT du cercle et du SICM pour faire face aux différentes dépenses de fonctionnement de la Maison de la femme.

VII - BILAN DES ACTIVITES DE LUTTE CONTRE LA DESERTIFICATION

1. Historique et évolution

Dans le cadre de la phase 1 du Programme de développement Durable de Yélimané (PADDY) achevée en 2011, ont été mis en œuvre des projets d'aménagements hydro-agricoles et de diffusion de techniques agricoles dans le but d'améliorer la production et de restaurer les sols. En 2012, le partenariat Montreuil-Yélimané a souhaité appuyer des dynamiques intercommunales permettant à des maires de se concerter pour mettre en œuvre de tels projets, en mobilisant les agriculteurs de leurs territoires, les services techniques compétents et les associations de migrants. Un premier projet concernant les communes de Kirané et Kremis, territoires très marqués par l'érosion des sols, sera mis en place en 2013-2014.

En 2014-2015, un second projet a été initié dans 4 communes du Diafounou (DiafounouGory, Diongaga, Konsiga et Marékaffo) situées à l'ouest du cercle sous l'impulsion d'une association de migrants DKGF « Diafounou Koroyé Gadianda Fédé »²⁰, avec l'appui technique du SICM.

Les deux projets, appuyés dans le cadre de la coopération Montreuil-Yélimané, visent principalement à « *Permettre aux collectivités locales de lutter durablement contre la désertification et l'insécurité alimentaire* ».

2. Bilan des actions engagées et résultats obtenus

2.1 Les deux projets n'ont pas développé les mêmes types d'activités, en dehors du reboisement qui a été différent.

- ❖ Dans les communes de Diafounou-Gory, Diongaga, Konsiga et Marékaffo, le projet a porté sur la création de périmètres de reboisement et les principales activités sont : l'identification en commun des quatre sites par les différents partenaires et acteurs (SICM DKGF, communes et chef de village et service des eaux et forêts) ; l'aménagement des différents sites avec la pose de clôture en grillages et d'un puits à grand diamètre ; la mise en place de comité de gestion pour chaque périmètre ; le reboisement dans les périmètres ; l'organisation de tournées de suivi mobilisant les différents partenaires.

20 Association de migrants résidant en Ile-de-France, et principalement à Montreuil

- ❖ Tandis que dans les communes de Kremis et Kirané, les principales actions engagées sur le terrain par l'ADDY ont porté sur : la formation des acteurs locaux et des populations bénéficiaires (Agroforesterie, technique antiérosive, création de fosses fumières) ; l'appui dans la réalisation des aménagements (digues filtrantes, cordons pierreux) ; la création et le renforcement de pépinière communale; la réalisation de fosses fumières ; et la mise à disposition de petits équipements aux producteurs.

2.2 Le bilan montre que la plupart des actions prévues ont été réalisées, malgré parfois les difficultés de mobilisation des ressources financières

- ❖ **Dans les communes de Diafounou-Gory, Diongaga, Konsiga et Marékaffo**
 - La Clôture des périmètres. Elle a été réalisée par une entreprise²¹ et les travaux ont été fait avec la participation de DKGF Mali qui a mobilisé 5 personnes par périmètre par jour pendant 20 jours (apport de sable, de gravier, d'eau etc.).
 - La réalisation de quatre puits à grand diamètre, un dans chaque périmètre. Cette activité a été réalisée en 4 mois (entre juin et septembre 2015) grâce au déploiement par l'entreprise²² mobilisée de 4 équipes sur les 4 sites.
 - Le piquetage et la trouaison, ont mobilisé l'Agent technique des eaux et forêt et les membres de DKGF Mali.
 - L'achat des plants et la plantation. Il a été confié à un pépiniériste membre de DKGF qui a fourni l'ensemble des plants. Au total, 2 888 plants ont été mis sous terre, dont 1 288 plants de jujubiers greffés et d'acacia senegal dans les périmètres et 1 600 plants de prosopis pour les haies vives. Ces espèces ont été choisies grâce aux conseils des agents des eaux et forêts.
 - L'élaboration et la signature d'une convention entre le SICM et le Service des Eaux et Forêts. La convention a permis de mobiliser le Service des Eaux et Forêts pour accompagner et assurer le contrôle technique de toutes les opérations de piquetage, de trouaison, d'achat de plants et de plantation.
 - Le recrutement de manœuvres pour l'entretien et l'arrosage des plants, qui est fait sous la supervision et le contrôle du comité de gestion de chaque périmètre (DKGF Mali) et le Service des Eaux et Forêts. Leur recrutement a fait l'objet d'un contrat entre DKGF Mali et Méraguemou²³.

21 Entreprise des travaux pour le Développement (ETRAD) sur la base d'un contrat avec le SICM qui a fait l'objet d'un avenant pour mieux consolider les grillages (pose de barbelés en bas des grillages) et revoir les malfaçons.

22 L'entreprise Sacko construction a été retenue suite à un appel d'offres ouvert et le suivi contrôle de la réalisation des puits a été confié au bureau d'études GESDL-SARL

23 Le contrat permet à Méraguemou de verser le salaire des manœuvres dans le compte de DKGF Mali qui assure le paiement des manœuvres

❖ **Dans les communes de Kremis et Kirané**

- La formation des producteurs en agroforesterie. 240 producteurs ont participé effectivement aux 2 jours de formation, dont 3 participants qui ont été présents 1 seul jour pour des raisons sociales.
- La réalisation de la pépinière communale de Kirané est effective (1 puits à grand diamètre réalisé, une clôture grillagée de 0,25 ha et un hangar) ;
- La plantation d'essences forestières adaptées à l'écosystème de la zone restaurée a été réalisée sur les 4 sites. 1200 plants, principalement de l'acacia senegal (1000) et du balanites egyptiaca (200) ont été plantés sur 12 ha grâce à la mobilisation d'environ 240 producteurs.
- L'appui des producteurs en petits matériels. Au total 8 producteurs (2 par site) ont bénéficié d'un appui en petit matériel (charrettes, brouettes, daba, pioche et pelles), utilisé comme des supports de formation pour mieux illustrer l'intervention pratique des paysans sur le terrain.
- En 2016, suite au passage de la mission d'évaluation et aux premières conclusions un certain nombre d'activités urgentes ont pu être engagées : i) une mission conjointe (SICM, DKGF et service des Eaux et Forêts) pour faire l'état des lieux des 4 périmètres agro forestiers (30 juin) ; ii) une réunion de travail sur les conclusions de la mission conjointe du 30 juin 2016 (25 juillet) en présence du SICM, de DKGF et des Eaux et Forêts ; iii) et une journée de plantation dans les 4 périmètres qui a mobilisé le SICM, les CT, DKGF, les Eaux et Forêts et les Communautés locales (5 et 8 août). D'autres activités sont en cours, notamment i) la mise en place et la formation des comités de gestion des 4 périmètres (renforcement organisationnel) ; ii) le suivi et la gestion des périmètres (suivi périodique) qui a été engagé et mobilise les différents partenaires et bénéficiaires (CT, DKGF, ST, SICM, Comité de Gestion).

3. Les principaux enseignements

3.1 Les avancées ou acquis

❖ **Dans les communes de Diafounou-Gory, Diongaga, Konsiga et Marékaffo**

- Les différents sites ont été bien aménagés et clôturés (grillages de protection et portes), disposent chacun d'un puits à grand diamètre et les comités de gestion ont été mis en place et sont opérationnels pour chaque périmètre d'agroforesterie (même si leur fonctionnement est irrégulier).
- Les tournées de suivi ont été organisées et ont mobilisé à chaque fois les différents partenaires.
- L'effet démonstration recherché a porté ses fruits malgré les résultats mitigés du reboisement, puisque d'autres initiatives ont été engagées de façon

volontaire par des populations locales, avec la délimitation et la clôture de terrain en vue du reboisement.

- L'Association DKGF France a réussi à mobiliser d'autres partenaires institutionnels, comme la région Ile de France sur ses projets LCD à Yélimané.

❖ **Dans les communes de Krémis et de Kirané**

- La mise en œuvre du projet par l'ADDY dans les communes de Krémis et de Kirané est jugée globalement positive.
- Les aménagements pierreux ont permis de récupérer beaucoup d'hectare de terres que les paysans ont occupé pour l'agriculture.
- Les fosses fumières réalisées sont utilisées par les paysans.
- Une pépinière a été aménagée mais n'était pas encore fonctionnelle au moment du passage de la mission d'évaluation.

3.2 Les insuffisances ou difficultés

❖ Dans les communes de Diafounou-Gory, Diongaga, Konsiga et Marékaffo, les insuffisances relevées dans la mise en œuvre du projet portent, notamment sur différents aspects :

- La mobilisation des populations a été difficile, ce qui a de fait freiné l'opérationnalisation du projet « *On a jamais pu organiser les activités convenablement* » du fait d'incompréhensions dans leur rôle ; « *Très souvent on est obligé d'appeler les migrants en France qui mettent la pression sur les populations locales pour inciter à leur mobilisation* » ;
- Les règles techniques n'ont pas toujours été respectées pour le reboisement, entre autres : non-respect de la profondeur des trous ; plants placés au fond du trou ou plantés avec le pot (sachet plastique) ; non-respect des propositions d'espèces à utiliser pour le reboisement et la haie vive ; achat parfois de plants trop jeunes qui ne sont pas arrivés à maturité ; stockage des plants parfois pendant 2 jours sur site sans arrosage et entretien, avant leur utilisation ;
- Les problèmes de salinité des eaux constatés sur certains sites (exemple Tambacara), la présence des petits rongeurs (écureuils, lapins sauvages) et des termites constituent des écueils au reboisement ;
- La question de l'entretien des sites se posent, puisque les rebuts des travaux sont toujours sur place.

❖ Dans le Kaniaga, avec l'ADDY, quelques difficultés ont été rencontrées dans l'exécution du projet, principalement :

- Des retards ont été accusés dans la mise à disposition des ressources, ce qui impacté négativement dans les activités (reboisement tardif, puits à grand diamètre pour la pépinière réalisée sur une année) ;

- La mobilisation des populations en dehors des jours de repos pour les activités champêtres, a été difficile ;
- L'activité de reboisement est considérée comme un échec au regard du taux de mortalité constaté (la plupart des plants 200/site).

3.3 Les leçons

❖ **La prise en charge simultanée de plusieurs enjeux est pour le moment difficile pour les deux projets LCD**

Au regard du contexte, caractérisé par un environnement climatique très difficile avec un déficit en eau important et les difficultés des populations à croire aux possibilités de réussir le reboisement, il s'avère difficile et parfois ambitieux pour les projets LCD de vouloir prendre en charge de façon simultanée les objectifs environnementaux et économiques. Le projet LCD dans les communes de Diafounou-Gory, Diongaga, Konsiga et Marékaffo s'était engagé dans cette voie (au moment du montage) avant d'être centré sur la prise en compte de l'objectif environnemental. Il faut « *d'abord que les gens voient que c'est possible de reboiser, et que c'est possible d'engager la bataille contre l'avancée du désert* »; après il sera plus facile de traiter les autres objectifs qui sont complémentaires.

❖ **Le partenariat avec les services des eaux et forêts : une stratégie nécessaire**

- L'implication dès le démarrage des projets du service des eaux et forêts, à travers les agents sur le terrain est fondamentale ; Cela permet de mieux dimensionner les projets, faciliter l'identification des sites, le choix des espèces, et la réalisation des opérations plus techniques (trouaison, piquetage) « *matérialisation des trous, des écartements* » ;
- La formalisation d'un accord et l'implication sur le terrain des services techniques compétents des eaux et forêts a été déterminant pour la réalisation des projets aussi bien dans les communes de Diafounou-Gory, Diongaga, Konsiga et Marékaffo que dans les communes de Krémis et Kirané ;
- Le service des eaux et forêts doit avoir une bonne compréhension et maîtrise des objectifs des projets ; Ce qui n'a pas été vraiment le cas dans les communes du Diafounou puisqu'il n'a pas eu accès au dossier final du projet, même s'il a appuyé techniquement le montage. Il doit aussi être associé au travail d'information et de sensibilisation des populations et ne doit pas être mobilisé seulement pour encadrer l'exécution du reboisement.

❖ **Un intérêt réel des communautés locales qui s'est traduit par l'engagement volontaire**

- L'effet démonstration recherché avec les périmètres de reboisement dans les communes de Diafounou-Gory, Diongaga, Konsiga et Marékaffo a porté ses fruits et d'autres initiatives ont été engagées de façon volontaire par les populations locales avec la création de périmètres clôturés ; De même dans les communes de Krémis et Kirané, certains agriculteurs qui n'ont pas bénéficié directement des aménagements ont réussi à mettre en place des cordons pierreux au niveau de leurs champs ;
- Les projets engagés répondent aux attentes et besoins des populations et acteurs locaux qui ont tenté de démultiplier les actions de façon volontaire.

❖ **Une mobilisation variable des populations entre les deux projets LCD**

- La mobilisation des populations a été difficile et la question de l'appropriation du projet se pose sur le terrain, plus en terme d'opérationnalisation par les communautés locales que de compréhension des enjeux ;
- Le travail d'information et de sensibilisation en amont des populations n'a pas été suffisant et n'a pas été organisée de façon concertée et coordonnée entre les différents acteurs parties prenantes de l'activité.

❖ **La mise en œuvre des activités de reboisement a été difficile malgré une stratégie différente entre les deux projets LCD**

- La stratégie en matière de reboisement a été différente entre les communes de Diafounou-Gory, Diongaga, Konsiga et Marékaffo qui ont opté pour un reboisement dans des périmètres protégés par des grillages et les communes de Krémis et Kirané qui ont privilégié le reboisement sur des espaces ouverts pour faciliter une régénération naturelle ;
- La mise en œuvre des activités de reboisement n'a pas toujours respecté certaines règles techniques (période de plantation, maturité des plants, etc.) ;
- Le reboisement a été partout engagé de façon tardive « *après la période forte de l'hivernage* » ; Dans les deux projets l'activité de reboisement n'a pas été une réussite, surtout dans les communes de Krémis et Kirané.

4. Perspectives d'évolution

Plusieurs pistes sont proposées pour pallier les difficultés opérationnelles rencontrées dans les deux projets LCD.

- ✓ **Mettre l'accent sur l'objectif environnemental** dans un premier et attendre les résultats avant de relever le défi économique (activités de maraichage notamment);
- ✓ **Favoriser une meilleure implication** des populations bénéficiaires dans le montage et l'opérationnalisation du projet sur le terrain ;

- ✓ **Améliorer les techniques d'arrosage** notamment dans les périmètres reboisés en s'inspirant d'autres expériences au Mali (charrette avec citernes) ;
- ✓ **Renforcer l'animation et la sensibilisation** en amont des populations avant le démarrage des actions ;
- ✓ **Améliorer le suivi des actions** sur le terrain avec les comités de suivi, le service des eaux et forêts, le SECOM du SICM et les populations bénéficiaires;
- ✓ **Assurer un meilleur choix des plants pour le reboisement**, en privilégiant ceux ont une bonne maturation, sont plus grands, sont les plus résistants et s'adaptent mieux au climat et à l'insuffisance d'eau ;
- ✓ **Privilégier le reboisement au niveau d'espaces protégés** comme dans les communes de Diafounou-Gory, Diongaga, Konsiga et Marékaffo pour éviter les nombreuses pertes rencontrées dans les communes de Krémis et Kirané« *On ne va plus planter dans le désordre ; mieux vaut planter dans des espaces protégés même si cela coute plus cher* ».

De façon plus spécifique, les perspectives et évolutions suivantes peuvent être retenues :

- ✓ **Consolider le projet dans les communes de Diafounou-Gory, Diongaga, Konsiga et Marékaffo.** Suite au passage de la mission d'évaluation à Yélimané²⁴, des perspectives opérationnelles à très court terme avaient été dégagées, à savoir la réalisation d'un diagnostic rapide de la situation des 4 périmètres avant le début de l'hivernage pour voir comment organiser le regarnissage « *remplacer les pieds qui sont morts* » pour certains sites (Dogofri et Kersigane) ou la reprise du reboisement pour d'autres (Tambacara et Diongaga). Le SICM et DKGf, avec l'appui du service des eaux et forêts et des communes ont depuis lors réalisé le diagnostic (en juillet) et repris les activités de reboisement (en début août) avec les populations sur les quatre périmètres concernés.
- ✓ **Consolider et élargir le projet dans les communes de Krémis et Kirané.** Il s'agit de renforcer la mise en place des cordons pierreux et d'élargir l'action à d'autres sites. Les communes doivent aussi être davantage responsabilisée dans la mise en œuvre des actions de formation, la gestion des pépinières (mise à disposition de semences améliorées, indemnisation pépiniériste) et la mobilisation du petit équipement. Par ailleurs, l'ADDY qui a été maître d'œuvre technique du projet souhaite mettre l'accent sur la lutte contre la désertification dans ses activités futures, ce qui peut permettre d'élargir la zone d'intervention du projet à plusieurs autres villages des deux communes.
- ✓ **Élargir les activités LCD à d'autres territoires.** Pour 2016, le SICM avait prévu d'engager l'élargissement des activités de LCD en mettant l'accent sur la protection des berges de la Térékolé. Plusieurs activités sont envisagées au cours de la période d'octobre à décembre 2016, notamment : i) l'organisation d'une journée d'échanges sur l'état des rives de la Térékolé avec les CT, les

²⁴ En mai 2016

services techniques et les acteurs de la société civile ; ii) la réalisation d'une étude sommaire sur l'état des rives de la Térékolé ; iii) la restitution de l'étude aux populations riveraines des communes concernées. Une restitution de l'étude est également prévue pour les associations de migrants en France.

VIII - QUELQUES RECOMMANDATIONS POUR L'ACTION

1. La consolidation des orientations stratégiques actuelles de la coopération et la prise en compte de nouveaux enjeux

- Poursuivre et renforcer les thématiques de coopération définies dans la précédente convention (2010/2015), qui sont en cohérence avec les orientations de développement au plan local et national et répondent aux préoccupations des populations : l'appui institutionnel, le développement économique local et la création d'entreprises ; la lutte contre la désertification ; la promotion féminine ;
- Prendre en compte les thématiques nouvelles, comme le désenclavement et l'électrification rurale en mettant l'accent sur l'appui au diagnostic et à la mobilisation des partenaires (plaidoyer auprès de PTF, des migrants, etc.);
- Responsabiliser les communes dans la prise en charge de certains enjeux au plan social (services sociaux de base en matière d'éducation, de santé), en positionnant le SICM dans un rôle d'appui comme pour la mobilisation des droits de tirage ANICT ;
- Elargir et développer de nouveaux partenariats pour accompagner la réalisation des actions de coopération;
- Organiser la concertation et la réflexion sur les orientations stratégiques du SICM en y associant les acteurs du territoire (services déconcentrés, ONG, acteurs économiques, institution financière, jeunes, femmes, etc.) ;
- Mieux informer sur le rôle, les missions, l'organisation et le fonctionnement du SICM.

2. L'amélioration de l'organisation du SICM au plan institutionnel et fonctionnel

Au plan financier

- **Améliorer la collaboration entre Méraguémou et les services financiers.**
 - Instituer un cadre de travail régulier qui permette d'échanger sur les possibilités d'assouplir les procédures financières, en particulier celles du mandatement;
 - Formaliser le choix des procédures financières par une décision des instances de Méraguémou ;

- Revenir comme le suggère les services financiers (percepteur) à l'ancienne formule des cotisations par commune membre qui permettait à Méraguemou de fonctionner de façon plus souple avec le compte projet autorisé par le Ministère des finances ; Le prélèvement de 3% de la TDRL comme contribution des communes au SICM²⁵, les oblige de facto à passer par les procédures financières des CT, alors que les inter-collectivités ne sont pas considérées comme des CT.
- **Améliorer les stratégies de mobilisation des ressources**
 - Favoriser la participation financière des CT membres du SICM, grâce à une meilleure mobilisation des cotisations (faire du paiement de la cotisation un préalable pour bénéficier des appuis du SICM);
 - Développer des stratégies de mobilisation de ressources complémentaires à celles de la coopération ;
 - Accompagner les CT dans les stratégies de mobilisation des ressources fiscales locales (plus grande participation des services financiers aux activités de collecte, sensibilisation au civisme fiscal, etc.);
- **Favoriser la responsabilisation financière des acteurs bénéficiaires** dans l'exécution de leurs projets (ADDY, réseau des femmes, CLJ, etc.), ceci avec l'appui technique du SECOM (formation en gestion, mise à disposition d'outils).

Au plan institutionnel et politique

- Favoriser une plus grande implication et appropriation du SICM par les CT membres ;
- Améliorer la mobilisation des élus locaux et veiller à leur disponibilité effective pour la mise en œuvre des activités du SICM (identification d'élus référents pour chaque projet ou thèmes majeurs) ;
- Organiser des échanges et discussion lors de la première session du comité Méraguemou, sur les inter-collectivités, leurs rôles et le fonctionnement de Méraguemou ;
- Faire fonctionner de façon plus régulière les différentes instances (respect des réunions des instances, organisation de rencontres thématiques d'échanges);
- Accompagner Méraguemou dans la définition d'une vision globale du développement du cercle de Yélimané.

En matière d'information et de communication

- Améliorer l'information sur le rôle, les missions du SICM (suite aux dernières élections municipales, organisation d'une tournée dans chaque commune pour présenter Méraguemou, lors de la première session du conseil municipal);

25 Recommandé par les résultats du diagnostic institutionnel de 2012

- Renforcer la visibilité des actions de Méraguémou par une assistance de proximité aux collectivités sur la base des besoins prioritaires de renforcement de capacité.

Au plan de l'animation de la coopération

- Susciter la mise en place de cadre formel d'échanges et de concertation entre tous les acteurs concernés par la coopération à Yélimané (sous forme de comité consultatif, présidé par le Président du SICM); Cette démarche devra également être appliquée pour l'animation de la coopération à Montreuil et aussi entre les deux territoires (tenue d'un comité de pilotage annuel de la coopération mobilisant le SICM et la Ville de Montreuil).

3. La poursuite de l'appui institutionnel aux CT pour conforter la mise en œuvre de la décentralisation

- Renforcer les capacités de maîtrise d'ouvrage des CT (élus et techniciens), notamment l'animation du développement territorial, le montage et la recherche de financement pour leurs projets «réponse aux appels à projet, droit de tirage ANICT », la réalisation et le suivi des actions ;
- Elargir les formations au profit des services techniques déconcentrés pour leur permettre d'être au même niveau d'information et de mieux collaborer avec les collectivités territoriales du cercle ;
- Assurer une meilleure diffusion de l'information auprès des CT, grâce à la mise à disposition des principaux textes de base sur la décentralisation et des supports et outils didactiques de formation.

4. La consolidation des actions de lutte contre la désertification

- Consolider les acquis des expériences existantes dans les communes de Diafounou-Gory, Diongaga, Konsiga et Marékaffo et dans les communes de Krémis et Kirané avant de procéder à l'aménagement de nouveaux sites ;
- Informer et sensibiliser les différents villages en amont de la réalisation des actions, ceci pour faciliter l'opérationnalisation et l'appropriation au plan social et technique ;
- Capitaliser des solutions techniques testées dans d'autres régions du Mali et les partager avec les acteurs locaux de Yélimané, notamment pour l'arrosage des plants dans les périmètres ;
- Tirer les leçons des stratégies de reboisement développées dans les deux zones et centrer les interventions vers la mise en place de périmètres protégés d'agroforesterie, plus facile à préserver.

5. L'ancrage institutionnel du dispositif d'appui à la création d'entreprises

- Renforcer le rôle des communes dans l'animation du dispositif au niveau de leur territoire ;
- Promouvoir et renforcer la formation en création d'entreprises de façon plus large au-delà des projets retenus ;

- Engager la réflexion sur la création d'un fonds d'appui à la création d'entreprises pour pallier les difficultés d'accès au financement ;
- Accompagner les promoteurs installés dans le développement de leurs activités: communication, marketing, publicité, octroi de marchés (préférence locale), etc. ;
- Formaliser le partenariat avec les institutions financières et les structures d'appui (ANPE, FARE, Nyesigiso, etc.) ;
- Privilégier la recherche de modalités de garantie directe auprès des structures locales (FARE, Nyesigiso, etc.) ;
- Mieux valoriser les potentialités locales comme l'élevage (embouche bovine, production de lait, etc.) et essayer de promouvoir certaines activités comme l'aviculture, très peu développée dans la zone.

6. L'opérationnalisation de la maison des femmes et le renforcement institutionnel de leur réseau

- Organiser l'ouverture rapide de la maison de la femme pour donner plus de visibilité aux activités du réseau et faciliter la poursuite de la mise en œuvre des activités programmées ;
- Accompagner les femmes dans la formulation et la mise en place d'un dispositif de gestion de la maison de la femme ;
- Appuyer le réseau des femmes dans l'élaboration d'un plan d'action pluriannuel et la recherche de partenaires et de financement;
- Accompagner les formations techniques par la mise à disposition du petit équipement et du fonds de roulement permettant de démarrer les activités ;
- Réfléchir à la mise en place de fonds d'amorce pour le démarrage des activités post formation (mise en relation avec les institutions de micro-finance).

ANNEXES

Annexe 1 : Liste des personnes rencontrées au Mali

LISTE DE PRESENCE - REUNION DE LANCEMENT EVALUATION			
N°	Nom et prénom(s)	Fonction/Structure	Contact téléphonique (+223)
1	AG Oyett Mohamed	Délégué du Contrôle Financier	76 46 52 71
2	CAMARA Fily	Radio Bonkan	76 29 50 03
3	CAMARA Rokia	Conseillère Communale Guidimé	78 65 52 80
4	COULIBALY Djibril	S.G Guidimé	76 07 04 81
5	DIAKITE Soumaila	Vice-Président CLJ	65 61 30 91
6	DIALLO Aly	Régisseur des dépenses CR/Krémis	-
7	DIAMBOU Wakary	Maire Fanga	76 04 07 71
8	DIANY Ibrahima	SECOM Méraguémou	-
9	DIARRA Assa	3 ^{ème} Adjoint Marekaffo	74 75 86 23
10	DIARRA Dramane	S.G Tringa	64 42 79 86
11	DIAWARA Kaka	3 ^{ème} Adjoint au Maire Tambacara	76 29 16 89
12	DIAWARA Mody	Conseiller Communal Soumpou	76 06 94 95
13	DOUCOURE Demba	Maire de Gory	76 33 35 86
14	DOUMBIA Mamédy	S.G de Toya	75 47 32 42
15	GASSAMA Simballa	2 ^{ème} Adjoint au Maire CU de Toya	76 03 86 54
16	KEBE Massiré	Directeur ONG OMRIB	76 06 48 38
17	KEBE Tamassa	Maire Konsiga	76 10 10 49
18	SAMAKE Idrissa	S.G Soumpou	76 43 69 37
19	SAMASSA Moussa	Président IntercoMéraguémou	76 06 98 38
20	SAMBA Anne	Radio Rurale	76 16 18 34
21	SANOGO N'Gou	Assistant Administratif PADDY	73 14 95 99
22	SISSOKO Modibo	Maire Tringa	70 61 58 43
23	SISSOKO Niama	S.G Niafiunou Tambacara	75 30 80 03
24	SOUMARE Adam	Conseillère Communale Konsiga	76 12 30 97
25	SOW A. Saïdou	S.G Fanga	79 24 26 23
26	TAMBOURA Hamidou	SECOM Méraguémou	-
27	TOGOLA Oumar	Chef Cantonnement des EF	66 92 53 52/ 74 43 21 62
28	TOURE	SECOM Méraguémou	-
29	TOURE Moussa K.	S.G Konsiga	79 05 37 09

LISTE DE PRESENCE DES PERSONNES RENCONTREES A KREMIS

N°	Nom et prénom(s)	Fonction/Structure	Contact téléphonique (+223)
1	BADIAGA Hawa	DJAMANKAHO/Krémis	73 35 64 93
2	BAH Coumba	ARWELE WIADOUGARY/Tassandé	77 61 31 45
3	BALLO Fatou	SOBELA/Krémis	70 54 22 95
4	BARADJI Aissé	SOBELA/Krémis	-
5	BARADJI Sokona	MARENKAHO/Krémis	75 05 86 89
6	COULIBALY Niame	DJALIBA/Krémis	72 27 76 95
7	DAACIRA Bintou	SOBELA/Krémis	90 80 13 03
8	DAMBA Sipa	SOBELA/Kacoulou	-
9	DEMBELE Bandiougou	Maire de Kremis	76 06 92 78
10	DIALLO Hadja	PNDI PINAL/Dialloubé	79 13 85 62
11	DIALLO Oumou	Guily GONGA/Tétiane	-
12	DIALLO Penda	DIOKERE HINDAM/Tassandé	92 84 60 17
13	DIARRA Seydou	SEGAL	79 12 62
14	DIARRA Siga	SOBELA/Krémis	92 33 36 56
15	DIARRA Siliman	Notable Krémis	78 14 66 80
16	FOFANA Roumbassa	SOBELA/Kacoulou	71 00 93 76
17	KERE Assa	SOBELA/Krémis	77 85 06 00
18	KONATE Silamaban	Notable Krémis	-
19	LY Sira	KaouralHelangué	72 47 70 61
20	MAKADJI Kandé	SOBELA/Kacoulou	83 42 02 87
21	SACKO Daman	Président des Associations Krémis	75 19 83 03
22	SIBY Wandé	DJAMANKAHO/Krémis	-
23	SIDAHE Mamou	MARENKAHO/Krémis	73 21 44 70
24	SOW Bah	Notable Tétiane	75 09 32 45
25	SY Haby	PNDI PINAL/Dialloubé	74 94 84 51
26	TRAORE Bamba	BENEF	-
27	TRAORE Daman	-	79 13 93 28
28	TRAORE Djereba	BENKADI/SenewalySoumde	92 84 72 40
29	TRAORE Djibril	Notable	-
30	TRAORE Fatouma	SOBELA/Krémis	-
31	TRAORE Hetan	MARENKAHO/Krémis	-
32	TRAORE Idrissa	Chef de village Racoula	76 23 74 51
33	TRAORE Koly	Chef de village Krémis	79 32 15 70
34	TRAORE Mamadou	Chef de village Krémis	76 42 45 35
35	TRAORE Moussa	Membre de l'Ass. - Coordinateur des Ass.	63 41 21 98
36	TRAORE Silankona	Notable Krémis	76 07 05 12
37	TRAORE Sira	SOBELA/Krémis	91 48 29 46
38	TRAORE Sitan	SOBELA/Krémis	-
39	TRAORE Wagui	Prsidente SOBELA /Krémis	-

LISTE DE PRESENCE DES PERSONNES RENCONTREES A TAMBACARA

N°	Nom et prénom(s)	Fonction/Structure	Contact téléphonique (+223)
1	DIAWARA Kaka	3 ^e Adjoint au Maire	76 26 16 89
2	DONKANTCHI Mama	Membre CAFO	-
3	DOUCOURE Dalla	Membre CAFO	76 41 40 88
4	DOUCOURE Diatourou	2 ^e Adjoint au Maire	76 36 65 65
5	DOUCOURE Hawa	Membre CAFO	-
6	DOUCOURE K. Aminata	Membre CAFO	79 40 08 73
7	DOUCOURE K. Sira	Présidente CAFO	79 19 38 68
8	DOUCOURE M. Chichiné	Bénéficiaire entreprise	75 39 50 48
9	DOUCOURE Mama	Membre CAFO	79 12 02 56
10	DOUCOURE Moula	Membre CAFO	76 47 44 24
11	DRANU Niamé	Membre CAFO	79 55 22 21
12	SISSOKO Niama	Secrétaire Général	75 30 80 03

**LISTE DE PRESENCE DES PERSONNES RENCONTREES DANS LA COMMUNE RURALE DE GORY LE
18 MAI 2016**

N°	Nom et prénom(s)	Fonction/Structure	Contact téléphonique (+223)
1	DIARRA Assa	Organisateur	-
2	DIAWARA Massre	Adjoint	66 21 01 49
3	DOUCOURE Demba	Maire	76 39 35 86
4	DOUCOURE Mady	Promoteur	78 50 79 20
5	DOUCOURE Niakate	-	76 27 81 33
6	DOUCOURE Sidy Mama	-	79 32 71 31
7	DOUCOURE Sirandou	Président CAFO	79 04 15 37
8	FISSOUROU Dado	-	72 60 09 69
9	KONATE Assa	-	-
10	SYLLA Dalla	-	-
11	SYLLA Goundo	-	-
12	TAMBOURA Y. Hamidou	Directeur SICM	66 98 01 37
13	TRAORE D. Boubacar	Consultant	76 19 84 37

**LISTE DE PRESENCE DES PERSONNES RENCONTREES DANS LA COMMUNE RURALE DE KIRANE
LE 19 MAI 2016**

N°	Nom et prénom(s)	Fonction/Structure	Contact téléphonique (+223)
1	CISSE Fatoumata	Association SOOBE	79 30 67 45
2	DEMBELE Mahamadou	Copromoteur EMBOUCHE BONNE	79 40 72 40
3	KOUMBA Dansira	Association DEMBAMOUSSO	78 27 35 11
4	MAIGA Lady	Association GUEME	66 79 98 87
5	OUABY Abdoulaye	Secrétaire Général	79 18 10 04
6	SAMASSA Mahamadou	Copromoteur EMBOUCHE BONNE	76 30 57 09
7	TAMBOURA Hamdou	Directeur SICR	76 07 04 85
8	TOURE B. Mahamadou	Conseiller technique	66 98 01 37
9	TRAORE Assa	Association TOURE	93 90 04 14
10	TRAORE Brama	Maire	76 24 92 25
11	TRAORE Toumany	Chef de village	79 12 01 56

**LISTE DE PRESENCE DES PERSONNES RENCONTREES DANS LA COMMUNE RURALE DE
DJONGAGA**

N°	Nom et prénom(s)	Fonction/Structure	Contact téléphonique (+223)
1	DEMBELE Oussy	1 ^{er} Adjoint	65 79 57 64
2	DIAGOURAGA Mamadou	Promoteur grillage	79 20 14 08
3	DIANI Brahim	Chargé de mission Montreuil	-
4	DOUCOURE Diaby	Maire de Djongaga	65 79 64 89
5	DOUCOURE Mamédi	2 ^e Adjoint	65 89 29 15
6	FODIE Dembélé	Conseiller communal	69 54 72 64
7	KOUROUNA Jean Moussa	Secrétaire général	76 27 31 42
8	SEMBENE Mamadou	Chef de mission Evaluation	-
9	TAMBOURA Hamidou	Directeur SeCOM	-
10	TOURE Bamou	Conseiller technique Méraguémou	-
11	TRAORE Dramane	Membre de la commission	-

**LISTE DE PRESENCE DES PERSONNES RENCONTREES DANS LA COMMUNE RURALE DE
MAREKAFKO**

N°	Nom et prénom(s)	Fonction/Structure	Contact téléphonique (+223)
1	CAMARA Goundo	Bureau DKGH DOGOFY	-
2	DIAKITE Abdoulaye	Pépéniste TAMBACARA	76 07 84 41
3	DIARRA Assa	3 ^e Adjointe au maire	74 75 86 29
4	DOUCOURE SekouBidia	Président KGFM	76 04 70 82
5	DOUCOURE Sira	Bureau DKGH DOGOFY	77 55 58 00
6	SACKO Yeli	Bureau DKGH Diongaga	76 29 22 53
7	SIBY Balondougou	Bureau DKGH DOGOFY	74 08 44 79
8	SOUMARE Adam	Conseillère KONSIGA	76 12 30 97

LISTE DE PRESENCE
Rencontre du Comité d'orientation et de programmation COPROG
Réseau Essonne-Diéma-Douentza-Nioro du sahel
21 Mai 2016 HCC/Bamako

N°	Nom et prénom(s)	Fonction/Structure	Localité	Contact téléphonique (+223)
1	BARRY Soma	1 ^{er} Adjoint au Maire	Kirina	79 12 75 80
2	CAMARA Moussa	Président	Nioro du Sahel	79 42 33 10
3	CISSE Aminata	Secrétaire Général	Cercle de Doutza	73 16 16 26
4	CISSOKO Batou	Président UCB-BENSO	Diema	76 18 22 86
5	COULIBALY Aly Mozon	Maire	Sandare	monzoncoulibaly23@yahoo.fr
6	DAO Moussa	Point Focal	Nioro du Sahel	66 90 31 51
7	DIAKITE Kalilou	PDT Maire	Nioro du Sahel	
8	DIALLO Mamadou	Maire	Lakamane	79 40 18 99
9	DIANY Brahim	Chargé de Mission SICM	Yelimane	79 06 16 33/66 86 16 33
10	DIARRA B. Alou	AFRICA SOLA ENERGIE	Bamako	adiarra@africa-solaral
11	DIARRA Idrani	Secrétaire Général	Nioro du Sahel	66 57 82 46 /92 68 23 37
12	DICKO Boureima	Maire	Dallah	76 04 37 60
13	DICKO Hamadoun	Président INTER-DTZA	Douentza	76 09 81 32
14	DICKO M'Babi Noumou	Charge d'appui Technique EDDN.MALI	Bamako	
15	DICKO Tyoubado	1 ^{er} Vice-Président Conseil de cercle	Douentza	79 36 50 18
16	DRAME Bady	ASS-CCDM	Bamako	badydrame6@yahoo.fr
17	FAYE Abdourahamane	Secrétaire Permanent	Douentza	79 14 90 32
18	GUINDO Mamadou	Maire	Korendia	70 85 86 07/66 89 21 46
19	KEITA Bakoro	S/P SYCOTEN	Nioro du Sahel	79 33 02 01
20	KEITA Morifing Mamadou	Secrétaire Permanent de UCD	Diema	66 73 45 37
21	KONTE Manaha	Conseller HCC	Diema	76 28 11 83
22	MAIGA Boureima	Maire	Gandamia	62 21 67 39
23	SISSOKO Abdoulaye	1 ^{er} Adjoint au Maire	Diema	73 03 46 86
24	SOUKOUNA Salihou	Secrétaire Général CC	Diema	75 24 36 30
25	SYLLA Aly Badra	Coordinateur EDDN	Bamako	75 04 66 81
26	TRAORE D. Boubacar	Consultant/Observateur	Bamako	76 19 84 37
27	TRAORE Fode	Président	Diema	66 85 95 28

**LISTE DE PRESENCE ATELIER DE RESTITUTION EVALUATION
10 octobre 2016 - YELIMANE**

N°	PRENOMS ET NOM	STRUCTURES/COLLECTIVITES TERRITORIALES
1	Djibril COULIBALY	Commune rurale Guidimé
2	Oumar TOGOLA	Eaux et forêts
3	Sékou Bidra DOUCOURE	DKGEF
4	Diadia DIAKITE	DKGEF
5	Adam SOUMARE	Commune Konsiga
6	Rokia CAMARA	Commune rurale Guidimé
7	Halima DIAGOURAGA	Commune Dengaga
8	Moussa DEMBELE	Commune rurale DiafounouDiagaga
9	Mahamadou DIAGOURAGA	Commune rurale DiafounouDiagaga
10	Moussa M. TRAORE	Commune DiafounouKonsiga
11	Kéba TAMASSA	Commune DiafounouKonsiga
12	Amedy SISSOKO	Marekaffo
13	Idrissa SAMAKE	SG / CR Soumpou
14	Bakary KONTE	3e adjoint CR Soumpou
15	Mamédy DOUMBIA	SG de toya
16	Toutou SISSOKO	SE Tory
17	Moussa KOUROUMA	SégalDiongaga
18	N'Gou SANOGO	Assistant administratif PADDY
19	Adama SISSOKO	Gestionnaire PADDY
20	Saidou Amadou SOW	SG Fanga
21	Demba DOUCOURE	Maire Gou
22	Diatourou DOUCOURE	2e adjoint Tambacara
23	Niama SISSOKO	SG Tambacara
24	Bondjougou DEMBELE	Maire de Krémis
25	Dramane DIARRA	Percepteur
26	Seydou DIARRA	SG Krémis
27	Brahima DRANY	Chargé de mission Méraguemou
28	Soumaïla DIAKITE	Vice-Président CCJ
29	Mahamadou B. TOURE	Conseiller technique Meraguemou
30	Tambo SOUKOUNA	Maire de Toya
31	Aba Boubacar DIARRA	ONG ADR
32	Abdoulaye DIABY	Kirane-Kamoga
33	Mady DOUCOURE	Promoteur Gary
34	Hamidou TAMBOURA	Directeur Meraguemou

LISTE AUTRES ACTEURS RENCONTRES AU MALI			
N°	Nom et prénom(s)	Fonction/Structure	Contact
1	Mamadou Bathio TOURE	Directeur exécutif FARE	(+223) 20298414 (+223) 76333488 mamadoubathio@yahoo.fr
2	Tiémoko KEITA	Agent comptable	Tél. mobile (+223)76379123/66049308 Tiemo6@yahoo.fr
3	Sory Ibrahima DIAGOURAGA	Coordonnateur pool analyse prospective ANICT	
4	Amadou Nouhoun Coulibaly	Directeur régional ANPE	
5	Sory DIALLO	Chargé formation professionnelle et promotion de l'emploi ANPE	
6	Birama DIARRA	Correspondant cercle de Kayes et chargé coopération et migration ANPE	
7	Adama NIARE	Directeur régional Nyesigiso Kayes	(+223) 66298383 Adama_wadou@yahoo.fr
8	Cheikné CISSOKHO	Président ADDY	(+223) 76215011 sissokocheicknecpl@gmail.com
9	Adama CISSOKHO	Gestionnaire comptable	(+223) 66801225 adama_sosko@yahoo.fr
10	Sékouba Fantamadi CAMARA	Sous directeur chargé coopération et partenariat/DGCT	secoubafantamady@yahoo.fr

Annexe 2 : Liste des personnes rencontrées en France

LISTE DE PRESENCE REUNION DE CADRAGE DE L'EVALUATION A MONTREUIL			
N°	Nom et prénom(s)	Fonction/Structure	Contact
1	REZNIK Claude	Adjoint au maire délégué à la coopération, aux solidarités et aux populations migrantes Ville de Montreuil	claud.reznik@montreuil.fr
2	GERSCHWITZ Maïté	Responsable service Echanges internationaux et coopération décentralisée	(+33)01 48 70 63 68 maite.gerschurtz@montreuil.fr
3	TARRIT Fabrice	Chargé de projets de coopération décentralisée	(+33)01 48 70 63 73 fabrice.tarrit@montreuil.fr
4	Bruno de Reviere	Chargé de mission F3E	(+33) 44 83 63 53 b.dereviere@f3e.asso.fr
5	TAMBOURA Hamidou	Directeur SICM	(+223)76 07 04 85 hamidout2002@yahoo.fr
6	DIANY Ibrahima	Chargé de mission SICM	(+223) 66 86 16 33 dianybrahima@yahoo.fr
7	SEMBENE Mamadou	Expert ACDIL	(+226) 72821312 mamadousebene@hotmail.com

LISTE DE PRESENCE REUNION DE RESTITUTION DE L'EVALUATION / MONTREUIL			
N°	NOM et PRENOMS	ORGANISATION / FONCTION	CONTACT
	TOP Guillaume	Responsable de programme SIAD	09 53 19 16 03 guillaume.top@sind.asso.fe
2	ZOUMBA Nongainéba Benjamin	Administrateur SIAD	06 47 82 49 57 bzoumb@gmail.com
3	TARRIT Fabrice	Chargé de coopération Montreuil	01 48 70 63 73 fabrice.tarrit@montreuil.fr
4	DEMBELE Mariam	Membre AFMM	
5	DRAME Aminata	Membre AFMM	01 48 70 11 15
6	GERSCHURTZ Maïté	Responsable service Ville de Montreuil	01 48 70 63 68 maite.gerschurtz@montreuil.fr
7	REZNIK Claude	Maire adjoint	claud.reznik@montreuil.fr
8	DOUCOURE Boubacar	DKGF	06 25 39 70 23
9	DEMBAGY Demba	SG DKGF/ADCUF	06 17 76 44 66 dembadembaga@gmail.com
10	BENECH Liens	Directeur de cabinet Maire Ville de Montreuil	lucas.benech@montreuil.fr
11	DIANY Brahima	Chargé de mission SICM Méranguemou	(+223) 66 86 16 33 dianybrahima@yahoo.fr
12	CISSE Douga	Président d'honneur ADCYF	06 05 73 36 05 dougakoli@yahoo.fr
13	DILOUMASSY Amadou	Président FJCYF	06 63 85 69 18 amadoudioumassy@gmail.com
14	CAMARA Malaly	S. Dispositif de création Entreprise ADCYF	07 53 57 10 86 lesfrerescamara@yahoo.fr
15	TAMBOURA Hamidou	Directeur Meraguemou	(+223) 76 07 04 85 hamidout2002@yahoo.fr
16	DIWARA Diaoule	Secrétaire à la promotion féminine ADCYF	07 77 49 73 91 diadia@live.be
17	BARADJI Cheickna	Président ADCYF	06 32 19 64 26 cheickna.baradji38@gmail.com
18	SEMBENE Mamadou	Expert ACDIL	(+226) 72821312 mamadousebene@hotmail.com

Annexe 3 : Méthodologie détaillée de l'évaluation

L'évaluation est articulée en quatre (4) grandes phases : i) cadrage, lancement et réalisation des premiers entretiens à Montreuil ; ii) investigation terrain au Mali ; iii) approfondissement de l'évaluation à Montreuil ; iv) et restitution des résultats.

Les trois premières phases ont été exécutées conformément au calendrier de l'évaluation, en accord avec le commanditaire. La quatrième et dernière phase à venir, sera l'occasion de restituer et partager les résultats.

▪ La première phase de cadrage et lancement de l'évaluation

Elle a été réalisée à travers la mission effectuée du 13 au 18 avril à Montreuil par le Chef de mission de l'évaluation. Elle a permis de préciser les contours de la démarche et la méthodologie d'évaluation proposée. Cette phase a été articulée autour de :

- L'organisation des premiers échanges avec les maîtres d'ouvrage de la coopération la Ville de Montreuil (élu référent, et techniciens) et le SICM Méraguémou (techniciens²⁶) et les principaux acteurs parties prenantes de la coopération au niveau de la ville de Montreuil (ADCYF, DKGF, SIAD, AFMM).
- La tenue d'une réunion de cadrage de l'évaluation le 15 avril 2016, à l'hôtel de ville de Montreuil qui a permis de présenter la démarche méthodologique et d'échanger avec les maîtres d'ouvrage de la coopération (Ville de Montreuil, SICM Méraguémou) et le partenaire technique (F3E). La réunion a permis de repréciser les trois objectifs spécifiques de l'évaluation et de rajouter deux objectifs spécifiques complémentaires : i) le bilan des actions en matière de promotion féminine ; ii) le bilan des actions engagées sur le volet lutte contre la désertification (LCD).

Cette phase a débouché sur la rédaction et la remise d'une note de cadrage de l'évaluation au commanditaire.

▪ La deuxième phase de l'évaluation portant sur la mission terrain au Mali

Elle s'est déroulée du 14 au 26 mai 2016. Elle a été conduite par l'expert chef de mission avec l'appui ponctuel d'un expert national (mobilisé du 14 au 21 mai²⁷). La mission a été étalée sur une période de 15 jours pour tenir compte à la fois des temps de trajet très longs entre Bamako et Yélimané du fait du mauvais état de la route, de la disponibilité des acteurs locaux et des aléas liés à ce type d'exercice

²⁶ Le Directeur du SECOM et le chargé de mission coopération décentralisée en mission à Montreuil

²⁷ L'expert n'est intervenu que sur cette phase et n'a pas se mobiliser pour la suite de l'évaluation au Mali pour des raisons de calendrier.

terrain, en particulier la très forte chaleur dans la zone au cours de cette période avec des températures autour de 42 à 45 degrés.

La mission d'investigation terrain au Mali a été articulée autour de différents temps forts :

- i) L'animation d'un atelier de lancement de l'évaluation

L'atelier de lancement s'est tenu au début de la mission terrain (le lundi 16 mai) a été le point de départ de la démarche qui a permis d'échanger avec les acteurs locaux sur les objectifs, la méthodologie, les résultats attendus et les échéances pour la conduite de l'évaluation. Il a mobilisé autour d'une trentaine de personnes, notamment des représentants des collectivités territoriales du cercle (élus et techniciens), de Méraguémou, des structures partenaires et la presse. L'atelier de lancement a démarré par une cérémonie d'ouverture ponctuée par un mot de bienvenue du Président de Méraguémou et le mot d'ouverture du Préfet du cercle de Yélimané. Ensuite une présentation de l'évaluation a été faite par l'expert, responsable. Puis des échanges et débats ont été organisés avec les participants. Les principales interrogations des participants ont porté essentiellement sur des questions de compréhension. Et l'équipe d'évaluation, complétée par le SECOM de Méraguémou a pu apporter des réponses à ces interrogations.

En conclusion, les participants ont apprécié ce temps d'échange qui les a rassuré et leur a permis de mieux comprendre le pourquoi de l'évaluation. Ils ont ainsi jugé l'évaluation utile et nécessaire et ont exprimé leur souhait qu'à l'avenir le syndicat inter-collectivité Méraguémou puisse conduire directement ce type d'exercice pour faire aussi le point de toutes les activités qu'il engage.

- ii) Les visites de terrain dans les communes

Sept (7) communes ont été visitées (Marékaffo, Diongaga, DiafounouTambacara, Gory, Krémis, Kirané et Konsiga), en plus de Yélimané chef-lieu de la commune de Guidimé et du Cercle de Yélimané. Au total, les sorties terrain ont porté sur 8 communes.

L'équipe d'évaluation a d'abord travaillé en commun (Guidimé, Marékaffo et Diongaga), puis séparément à DiafounouTambacara, Krémis et Konsiga (l'expert principal), à Gory et Kirané (l'expert national malien). Elle a été accompagnée à chaque étape par les techniciens du SECOM et le Président de Méraguémou qui ont participé parfois aux temps d'échanges en commun mais ont laissé les évaluateurs animer librement les discussions. La visite dans la commune de Konsiga a porté essentiellement sur la sortie terrain au niveau du périmètre de reboisement du village de Kersigané, elle a été réalisée par l'expert chef de mission en présence de la Présidente du réseau des femmes de Yélimané.

Les rencontres d'échanges ont mobilisé différents niveaux d'acteurs, notamment les communes (Maires, secrétaires généraux), les porteurs de projets du dispositif de création d'entreprises, les bénéficiaires des projets LCD, les représentants locaux du réseau des femmes et les femmes bénéficiaires des formations, etc.

Elles ont été globalement organisées au siège des mairies pour des raisons pratiques (gain de temps, disponibilité de salle, forte chaleur), avec des temps d'échanges en commun et des temps spécifiques avec chaque groupe d'acteurs.

Les visites dans les communes ont été ponctuées chaque fois par des rencontres d'échanges et des sorties sur les sites d'activités : i) périmètres d'agroforesterie (Kersigané, Tambacara, Dogofri) ; ii) pépinières (Krémis) ; iii) sites de reboisement de Krémis (village Krémis, Kacoulou) et Kirané ; iv) sites de cordons pierreux Krémis (village Krémis, Kacoulou) et Kirané ; v) ateliers promoteurs d'entreprises (atelier grillage Diongaga).

- iii) L'organisation de rencontres institutionnelles à Yélimané et Kayes

Elles ont été animées par l'expert chef de mission et ont concerné à Yélimané le réseau des femmes, le comité local de jumelage, le PADDY et les services déconcentrés (contrôle financier, eaux et forêts). En accord avec le SECOM, ont été privilégiés les rencontres avec deux services principalement : le contrôle financier et les eaux et forêts impliqués dans les projets de LCD dans les 4 communes du Diafounou (convention avec Méraguémou) et dans les communes de Krémis et Kirané via l'ADDY.

A Kayes, les rencontres institutionnelles ont concerné essentiellement Nyesigiso et l'ANPE pour le dispositif d'appui à la création d'entreprises. Les autres rencontres prévues n'ont pas pu se tenir, notamment avec le Conseil régional de Kayes (Voyage du Président à l'étranger et mission à Bamako du SG), le représentant de la Région Ile de France (loupé dans le RDV) et le Directeur du CIDS (en déplacement à l'étranger). Des échanges téléphoniques et une rencontre directe sont envisagés avec ces derniers acteurs d'ici la tenue de la restitution provisoire à Yélimané.

- iv) L'animation d'une rencontre d'échanges à Bamako avec les inter-collectivités

L'équipe d'évaluation a profité de l'opportunité d'une rencontre à Bamako d'un réseau de trois (3) inter-collectivités (Nioro du Sahel, Diéma et Douentza) pour organiser un regard croisé avec l'expérience de Méraguémou. Cette réunion d'échange a été animée par l'expert national malien et le chargé de mission coopération décentralisée de Méraguémou.

- v) L'organisation de rencontres institutionnelles à Bamako

Les rencontres institutionnelles à Bamako ont permis d'échanger séparément avec les différentes institutions. Avec l'Agence nationale d'investissement des collectivités territoriales (ANICT) et la Direction générale des collectivités territoriales (DGCT) notamment la sous-direction partenariat et coopération décentralisée, les échanges ont porté sur les évolutions de la décentralisation, le rôle des inter-collectivités et la coopération décentralisée. Avec le Fonds Auto-Renouvelable pour l'Emploi (FARE), l'accent a été mis sur l'accès au financement et le dispositif de création d'activités.

- vi) L'animation d'une rencontre de point à chaud en fin de mission

Au terme de la mission terrain à Yélimané, une rencontre de restitution à chaud a été organisée pour partager avec les partenaires et bénéficiaires les premiers enseignements de l'évaluation. La réunion qui a mobilisé autour d'une vingtaine de personnes a permis au chef de mission ; de i) rappeler le déroulement de l'étude (acteurs rencontrés, communes visitées, etc.) ; ii) et présenter les premiers enseignements de plusieurs points de l'évaluation.

La mission terrain au Mali s'est globalement bien déroulée et a connu une bonne mobilisation des différents partenaires et bénéficiaires de la coopération Montreuil/Yélimané, que ce soit les collectivités territoriales, les services déconcentrés concernés et les organisations de la société civile.

▪ **La troisième phase de l'évaluation dite d'approfondissement**

Elle s'est déroulée du 18 au 21 juillet à Montreuil. Elle a été l'occasion de partager les résultats de la phase terrain au Mali et d'approfondir les échanges et la réflexion avec le commanditaire (Ville de Montreuil) et ses principaux partenaires locaux.

▪ **La quatrième phase de l'évaluation dite de restitution**

Elle s'est déroulée en deux temps, d'une part, à Yélimané avec l'organisation d'un atelier de restitution (10 octobre 2016) qui a mobilisé des représentants des différents partenaires locaux (communes, OSC, services déconcentrés, etc.) et d'autre part, à Montreuil (21 octobre 2016) avec l'animation d'une réunion de restitution qui a mobilisé la Ville et ses principaux partenaires (ADCYF, SIAD, AFFM, etc.). Ces rencontres ont permis de partager les conclusions de l'évaluation et d'approfondir les recommandations formulées dans le rapport provisoire.

Annexe 4 : Bibliographie consultée

▪ Documents de la coopération Montreuil-Yélimané

- Statut et règlement intérieur SICM ;
- Dossier appel à projet programme triennal 2013-2015 Montreuil-Yélimané ;
- Documents de programmation ;
- Notes bilan et compte rendus de missions ;
- Compte rendus de réunions ;
- Rapports d'activités et documents de suivi Ville de Montreuil et SICM (période 2012 à 2016) ;
- Conventions de partenariat et contrats de prestations ;
- Echanges de courriel ;
- Plaquette de présentation du dispositif d'appui à la création d'entreprises ;
- Rapport d'activités du SIAD (période 2013 à 2015).

▪ Autres document et rapports

- ✓ Décret n 0246/P-RM du 9 avril 2015, fixant l'organisation et les modalités de fonctionnement des agences de développement régional (ADR) ;
- ✓ Ordonnance n 2015-017/P-RM du 2 avril 2015 portant création d'agences de développement régional ;
- ✓ Décret n 2015-0848/P-RM du 22 décembre 2015, déterminant les modalités de la coopération entre les collectivités territoriales ;
- ✓ Accords d'Alger ;
- ✓ Présentation du Fonds national d'appui aux collectivités territoriales (FNAT). Document power-point. Sory Ibrahim DIAGOURAGA ANICT ;
- ✓ MATCL/DGCT. Rapport de capitalisation des expériences de maîtrise d'ouvrage portées par les inter-collectivités. SARCO Sarl. Mars 2016 (version provisoire) ;
- ✓ Rapport final : Etude diagnostic institutionnel et organisationnel du Syndicat inter-collectivité Méraguemou de Yélimané. SARCO-Sarl. Décembre 2011 ;
- ✓ Evaluation de la coopération de la ville de Montreuil (France) avec le cercle de Yélimané (Mali). Rapport final. Ciepac. septembre 2009 ;
- ✓ Guide pratique. La coopération entre les collectivités territoriales. DGCT.MATCL. 2016.

Annexe 5 : Liste des encadrés et tableaux

- Encadré 1 : Le syndicat mixte de Kouroumari
- Encadré 2 : Le syndicat inter-collectivité de Tombouctou pour la paix
- Encadré 3 : La dotation de l'inter-collectivité
- Encadré 4 : Les activités de renforcement des capacités des Ct de Yélimané
- Encadré 5 : Les activités spécifiques de formation du personnel du SICM
- Encadré 6 : L'ADDY et les suites du PADDY
- Encadré 7 : Les modalités proposées par l'ANPE
- Encadré 8 : Présentation du FARE
- Encadré 9 : Quelques dates clés de l'évolution du dispositif de création d'entreprises
- Encadré 10 : Les principales activités du dispositif de création d'entreprises

- Tableau 1 : Synthèse des réunions du comité Méraguemou
- Tableau 2 : Evolution des séances de restitution publique de la gestion communale
- Tableau 3 : Evolution de la mobilisation du droit de tirage ANICT par les CT du cercle de Yélimané
- Tableau 4 : Evolution des formations au profit du SICM et des CT du cercle de Yélimané
- Tableau 5 : Synthèse des réalisations du dispositif d'appui à la création d'entreprises
- Tableau 6: Synthèse des formations réalisées au profit des femmes