



Capitalisation de dix ans d'expérience d'appui de la coopération suisse

Le sursaut local

Un destin commun pour Koutiala et ses environs
(République du Mali)



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Direction du développement
et de la coopération DDC



Koutiala, capitale de l'or blanc

Koutiala, capitale du Miniankala, appelée aussi capitale de l'or blanc (coton), est une ville au carrefour de deux grands axes routiers internationaux entre Bamako, la Côte d'Ivoire et le Burkina Faso. Située au nord de la troisième région économique du Mali, Koutiala compte un peu plus de 136'000 habitants.

Deuxième ville industrielle du pays après Bamako, elle a abrité les unités industrielles de référence pour l'égrainage du coton avec la Compagnie malienne pour le développement des textiles (CMDT), et pour la production d'huile et d'aliment bétail avec l'Huilerie cotonnière du Mali (HUICOMA).

L'âge d'or de la filière coton s'est étalé sur près de deux décennies. Parallèlement, les cultures vivrières, les activités liées à la filière (transport, commerce, banques, assurances) et les interactions avec l'arrière-pays, nommé «hinterland», se sont développées. Koutiala a ainsi remarquablement résisté à la crise du coton. En réponse à la crise, des huileries et d'autres unités de production (plastique, emballage), souvent de taille assez importante, se sont installées pour faire face au déclin des grandes entreprises qui ont marqué la destinée de la ville.

Koutiala ne doit sa croissance, malgré la crise du coton, qu'à l'apport continu des populations en provenance des campagnes dont elle absorbe le trop-plein démographique. Mais cet important flux humain implique la nécessité d'offrir aux citoyens un cadre de vie meilleur et agréable, des services urbains de base, des commodités courantes de transport, de communication, etc.

Ville secondaire, Koutiala est confrontée aux mêmes préoccupations que les villes de sa taille et de sa position. Elle porte en elle les signes de difficultés d'adaptation, le goût de la modernité et expérimente chaque jour la cohabitation, parfois difficile, entre la ville et les campagnes. C'est en réponse à ces préoccupations que la coopération suisse a décidé d'apporter des solutions concrètes en contribuant au Programme de Développement Social Urbain (PDSU).

Publication

Bureau de la coopération suisse à Bamako
BP 2386, Bamako, Mali

Novembre 2012

Rédaction

SEREC Sàrl, François Parvex, www.serec.ch
EFEC Sàrl, Abdoulaye Traoré, Bamako, Rép. du Mali

Edition

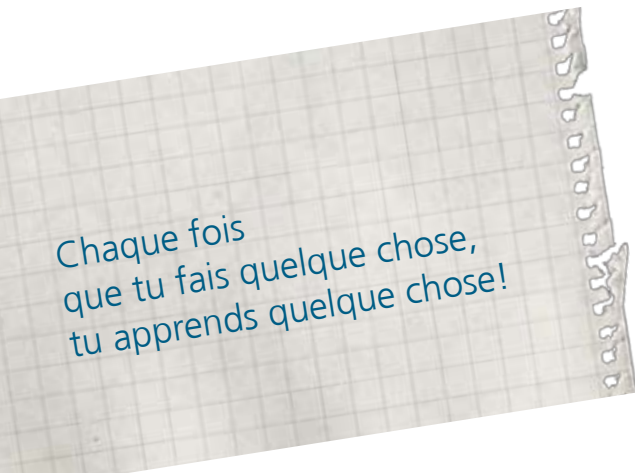
consultati SA, Marcello Martinoni, www.consultati.ch

Mise en page

Nadia Crivelli, www.nadiacrivelli.ch

Papier

Offset PlanoJet - FSC



Chaque fois
que tu fais quelque chose,
tu apprends quelque chose!

Préface

Depuis les années 80, la Direction du développement et de la coopération DDC au Mali a bâti son image à travers ses interventions au profit du monde rural : programmes de foresterie villageoise, aménagements hydro agricoles, modernisation des exploitations familiales, etc. En s'engageant avec le Gouvernement du Mali dans un programme de développement social urbain (PDSU) en 2004, la coopération suisse au Mali a voulu relever un défi : celui de la promotion d'un territoire économique de près de 600'000 habitants associant une ville-pôle consommatrice de biens et services et une périphérie rurale productrice de matières premières.

Cette expérience, inédite au Mali dans le contexte de la décentralisation, a été dénommée «Sigida Kura» signifiant en bamanakan la recherche d'un nouveau cadre de vie pour Koutiala et son «hinterland» à l'horizon 2021. Ce processus de relance de l'économie locale a marqué les acteurs locaux depuis près de 10 ans avec l'avènement d'une nouvelle conscience citoyenne dans les quartiers et les villages. Il a structuré la gestion publique locale autour de projets d'intérêt collectif et d'espaces communs de prise de décision, notamment à travers l'intercollectivité «Miniankala Kafo» regroupant les 37 collectivités territoriales du cercle de Koutiala. Des digues, des collecteurs, des ponts, des pistes rurales, des marchés, des écoles, etc. ont vu le jour donnant corps à l'agenda collectif Koutiala 21.

Il est opportun, au moment où la stratégie de la DDC au Mali (2012-2015) invite à répliquer cette démarche à l'échelle nationale avec l'Etat et la Banque Mondiale, de procéder à une capitalisation de cette expérience. Elle vise à systématiser nos leçons apprises en termes de modes d'interventions, de changements induits par notre action et d'analyses de nos forces et faiblesses. Ceci est conforme aux lignes directrices de la Division Afrique de l'Ouest en matière de gestion du savoir et s'inscrit dans la planification du programme Mali au titre de la documentation du développement territorial.

Je me réjouis d'ores et déjà que ce coffret, comprenant quatre cahiers et un dépliant, puisse enrichir les pratiques des projets/programmes au Mali, dans la sous-région et au-delà. C'est le lieu d'adresser mes compliments aux consultants maliens et suisses pour leur effort et la qualité des produits livrés. Je saisis l'occasion pour renouveler ma gratitude à tous nos partenaires locaux et nationaux engagés avec nous, dans une parfaite collaboration, pour l'amélioration des conditions de vie des populations maliennes.



Mirko Manzoni,
Directeur résident, DDC Mali.



Sommaire

Préface	1
Avant-propos	3
1. Le développement sur un plateau	4
Moussa Diabaté, un facilitateur au cœur de l'action communale	9
2. Gouvernance de proximité	12
3. Amorce d'une relance économique locale	18
Incontournable place du marché au bétail de N'Togonasso	20
Madame «Job», des champs à la bouche	23
4. Enseignements	24
Conclusion	28

Acronymes

AMEDD	Association Malienne pour l'Éveil au Développement durable
CDQ/V	Comités de Développement de Quartier / Village
DDC	Direction du Développement et de la Coopération de la Confédération suisse
DIRO	Développement Institutionnel et Renforcement Organisationnel
DNDS	Direction Nationale du Développement Social
ECOLOC	Relance de l'économie locale
GIE	Groupement d'Intérêt Économique
PDSU	Programme de Développement Social Urbain
PDSEC	Plans de Développement Social, Economique et Culturel
PPDEL	Programme prioritaire de Développement Économique Local
PPP	Partenariat Public-Privé
PSA	Plan Sectoriel d'Assainissement
TDRL	Taxe de Développement Régional Locale

Avant-propos

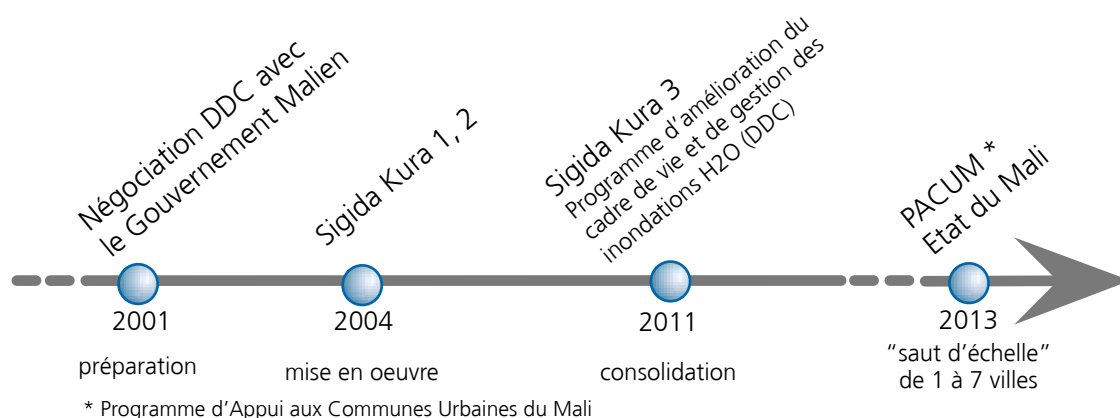
Tout a commencé en 2004 lors d'une visite à Koutiala du responsable de la coopération française de développement et de son homologue suisse de la DDC. Ce dernier s'est exclamé : «Je n'ai jamais vu une ville aussi sale!». Un an après, lors d'une nouvelle visite, les habitants d'un quartier lui ont montré 300 mètres de caniveau qu'ils avaient initiés et financés par leurs propres moyens, puis creusés de leurs propres mains. La DDC a directement financé une deuxième étape de 300 mètres qui signait le début de son engagement dans la ville de Koutiala et ses environs, souvent décrits comme son «hinterland».

La coopération suisse est ensuite devenue partenaire du Programme de Développement Social Urbain (PDSU), un programme de l'Etat principalement financé par la France. Mobilisant largement les forces vives des quartiers, des autorités, de la Mairie, des ministères et d'autres bailleurs dont la ville d'Alençon qui avait déjà

une relation de coopération décentralisée avec Koutiala, la DDC a commencé officiellement son soutien à la ville de Koutiala et de ses environs en 2004 dans le cadre du PDSU. Après deux phases du programme désormais nommé «Sigida Kura» ou «Recherche d'une meilleure qualité de vie», la coopération suisse a lancé le programme Sigida Kura 3 et par la même occasion étendu son soutien aux villes de Kayes, Bamako, Sikasso, Ségou et Mopti. La transition entre les programmes initiaux et ce saut d'échelle a été assurée avec le Programme d'amélioration du cadre de vie et de gestion des inondations, familièrement nommé Programme H2O. Le sursaut local est en marche!

Le présent coffret comprend un cahier de quatre chapitres et un dépliant. La capitalisation de dix ans de coopération suisse à Koutiala et environs a fait l'objet d'un film qui peut être visionné en suivant ce lien : www.cooperation-suisse.admin.ch/mali.

Chronologie de l'appui de la coopération suisse



1. Le développement sur un plateau

La mobilisation de la base dès le début de chaque processus constitue la principale caractéristique de l'approche suivie par la coopération suisse à Koutiala et dans ses environs. Cet aspect fait l'objet du chapitre 2. Le chapitre 1 décrit les principales caractéristiques qui ont permis de proposer à la ville de Koutiala et à ses environs le «plateau» décrit plus bas.

Expérimenter pour apprendre

La finalité du programme de développement social et urbain soutenu par la coopération suisse dans la ville de Koutiala et ses environs est de promouvoir une démocratie de proximité et une citoyenneté fondées sur la responsabilité et la concertation des acteurs autour de projets fédérateurs.

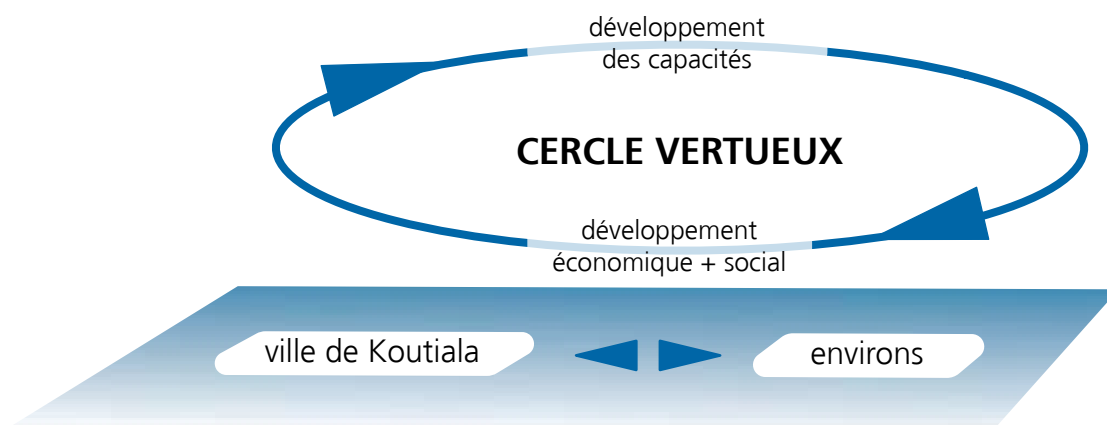
Se basant sur l'adage «c'est en forgeant qu'on devient forgeron», l'approche suivie a consisté à mettre en place un cercle vertueux. Il s'agissait de développer les capacités de tous les acteurs de la gouvernance locale par la réalisation d'actions de développement économique et social. Ce va et vient entre expérimentation et apprentissage a permis la mise en œuvre de mesures qui ont lancé un processus d'amélioration du cadre de vie et de relance des économies locales.

L'approche suivie s'est caractérisée par la réalisation d'une étude de base mobilisatrice, la négociation d'une vision partagée entre tous les acteurs, un accompagnement des dynamiques locales orienté vers la construction de compétences, la valorisation des opportunités avec mise en commun des intérêts au delà des limites administratives, la maîtrise des processus et des infrastructures par les usagers.



Mobilisation de la base

Approche du développement ville-campagne de la coopération suisse



Études mobilisatrices

Tout a commencé par la réalisation d'une étude participative réalisée selon la méthodologie de relance de l'économie locale (ECOLOC) qui comprend trois phases principales : le diagnostic (avec réalisation d'études thématiques), le dialogue et la mise en œuvre. Les documents de planification existants ont été analysés. Des espaces de concertation ont été mis en place, comme le Comité ECOLOC regroupant les représentants des acteurs clés (élus, opérateurs économiques, services techniques des collectivités et de l'Etat, associations d'usagers, radios locales, ONG). Il a été remplacé à la fin des études par le Comité ECOLOC Restreint, créé au sein de la Commune urbaine pour servir de plate forme de planification des actions de mobilisation sociale, d'appui-conseil aux organisations de quartiers/villages, de relai d'éducation citoyenne pour la municipalité etc. D'autres organes de consultation comme le Groupe d'appui ont été créés. Il s'agissait de réunir non seulement les acteurs de la ville de Koutiala et de ses villages rattachés, mais aussi des communes environnantes, son «hinterland», avec lesquelles de potentielles complémentarités ville-campagne ont été identifiées.

Les études ECOLOC ont été accompagnées dès le début par une démarche vigoureuse de «socialisation», une mobilisation sociale qui a facilité l'appropriation des résultats et l'implication des personnes concernées. Cette contribution a été fondamentale pour la réussite du processus qui a mené à la rédaction d'un ensemble de programmes spécifiques réunis sous le nom de Programme Prioritaire de Développement Économique Local (PPDEL), et à la signature d'une Charte de développement local consacrant l'engagement des acteurs.

Un processus de consultation-validation permanent a été mis en place avec les comités de développement de quartiers et de villages (CDQ/V). Ils se sont mobilisés pour faire remonter les intérêts des populations de leur quartier ou village, sélectionner les projets prioritaires, mobiliser la contribution financière de la base et, finalement, participer physiquement à la réalisation des travaux et à la maintenance des infrastructures.

Implication des actrices et des acteurs



Programme Prioritaire de Développement de l'économie Locale

Le PPDEL est un ensemble cohérent de programmes spécifiques conçu sur la base des projets territoriaux identifiés par les acteurs durant les concertations sur la relance de l'économie locale :

- > Le Programme prioritaire de développement territorial (PDT) pour prendre en compte les besoins en espace des différents projets d'investissement et d'aménagement du territoire.
- > Le Programme d'investissement prioritaire (PIP) ou ensemble des actions qui résultent d'une politique publique d'investissement ainsi que la répartition de sa prise en charge par la mobilisation de ressources locales et extérieures.
- > Le Programme d'entretien prioritaire (PEP) avec pour objectif de donner une valeur estimative de l'entretien du patrimoine existant et futur (PIP) et la prise en charge effective de cet entretien (entretien courant, préventif et/ou maintenance et réhabilitation) dans le budget des collectivités.
- > Le Programme de mobilisation des ressources (PMR) visant à chercher les voies et moyens d'améliorer le prélèvement fiscal afin d'augmenter les recettes municipales pouvant faciliter la mise en œuvre du PPDEL.
- > Le Programme de réforme du management municipal (PRM) en vue d'améliorer l'efficacité de la gestion des collectivités, partant de l'analyse de leurs difficultés de fonctionnement.
- > Le Portefeuille de projets de relance de l'économie locale (PPR) en tant que composante privée de l'investissement qui doit donner lieu à la création d'entreprises et d'emploi de la part d'opérateurs économiques locaux.

Moulins dans un village éloigné



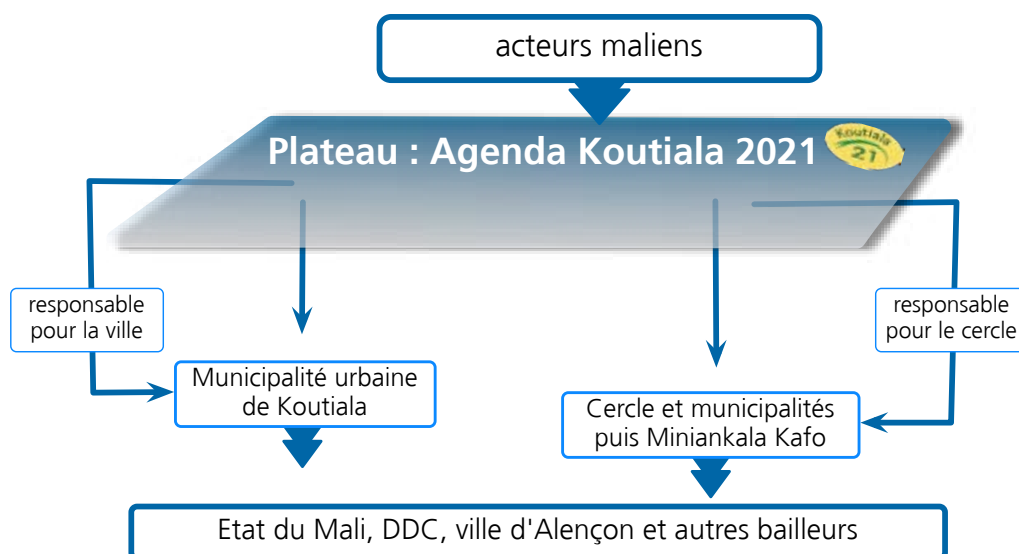
Vision partagée

La collaboration de toute la communauté durant les phases d'études et de dialogue social a permis de présenter comme un plateau l'agenda pour Koutiala et ses environs à l'horizon 2021 (voir schéma). Ce plateau contient une vision partagée de relance de l'économie locale pour laquelle les acteurs locaux (élus, Etat, opérateurs économiques) se sont engagés à travers la Charte de développement local. Le PPDEL en constitue la partie opérationnelle en tant que programme d'intervention à moyen terme. Ces instruments élaborés dans le cadre du programme tiennent compte des planifications prévues par la loi, notamment des Plans de Développement Social, Économique et Culturel, les PDSEC, qu'ils complètent en y ajoutant une vision à long terme.

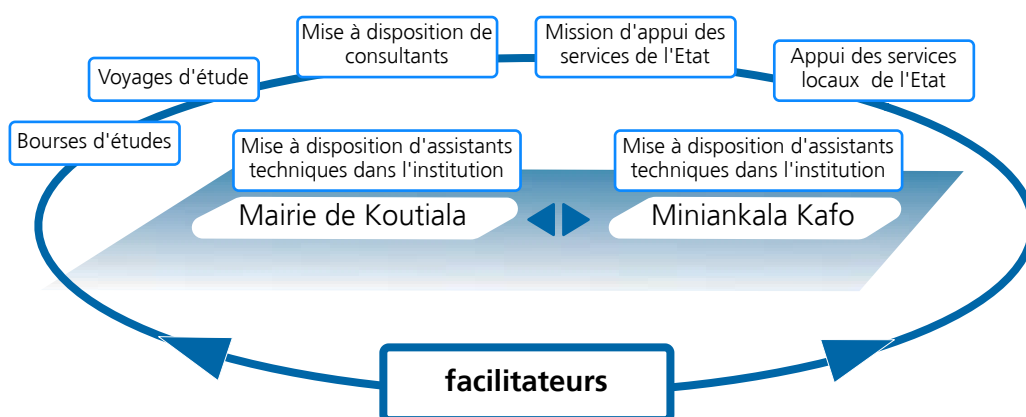
L'approche «plateau» a l'intérêt de proposer une série de projets identifiés et formulés à l'attention d'une large palette d'institutions qui peuvent contribuer à leur financement, créant ainsi un effet levier. Il s'agit des collectivités territoriales elles-mêmes, de l'Etat du Mali, de bailleurs internationaux comme les coopérations suisse ou française, de partenaires de coopération décentralisée comme la ville d'Alençon en France ou d'autres projets ou programmes.

La responsabilité de la mise en œuvre incombe aux communes à savoir la Municipalité urbaine de Koutiala, ainsi que les communes environnantes et le Conseil de Cercle, associés au sein de l'intercollectivité Miniankala Kafo.

L'Agenda Koutiala 2021, un plateau



Appui à la maîtrise de l'ouvrage



Construction de compétences

La construction de compétences a constitué un élément clé tout au long du programme et un gage de durabilité des actions entreprises. En plus de moyens classiques comme l'organisation de voyages d'études ou l'appui par des consultants, certaines personnes clé ont bénéficié de bourses d'études. Les services de l'Etat ont réalisé des missions d'appui-conseil sur place. Des assistants techniques locaux ont été intégrés dans l'administration de la Mairie de Koutiala et un service technique mis en place au niveau de l'intercollectivité Miniankala Kafo, afin d'améliorer la performance des collectivités dans la planification, la mise en œuvre et l'animation du développement local.

La coopération suisse a accordé une grande importance à l'accompagnement de proximité des acteurs et à la facilitation des processus. Le service local de la Direction Nationale du Développement Social (DNDS) a facilité les processus dès le début du programme. L'ONG AMEDD (Association Malienne pour l'éveil au Développement Durable) a été mandatée pour accompagner l'étude ECOLOC et un facilitateur, résidant sur place, a été ensuite mis à disposition par la coopération suisse pour accompagner le processus de mise en œuvre.

Tous les niveaux d'intervention dans le programme, des CDQ/V au ministère en passant par les autorités traditionnelles ont profité, avec des offres adaptées, de cet appui à la maîtrise d'ouvrage.

Madame Magassa Halimata Ouattara, chargée de programme du Service du développement social et de l'économie solidaire a bénéficié du programme de construction de compétences



Moussa Diabaté

un facilitateur au cœur de l'action communale

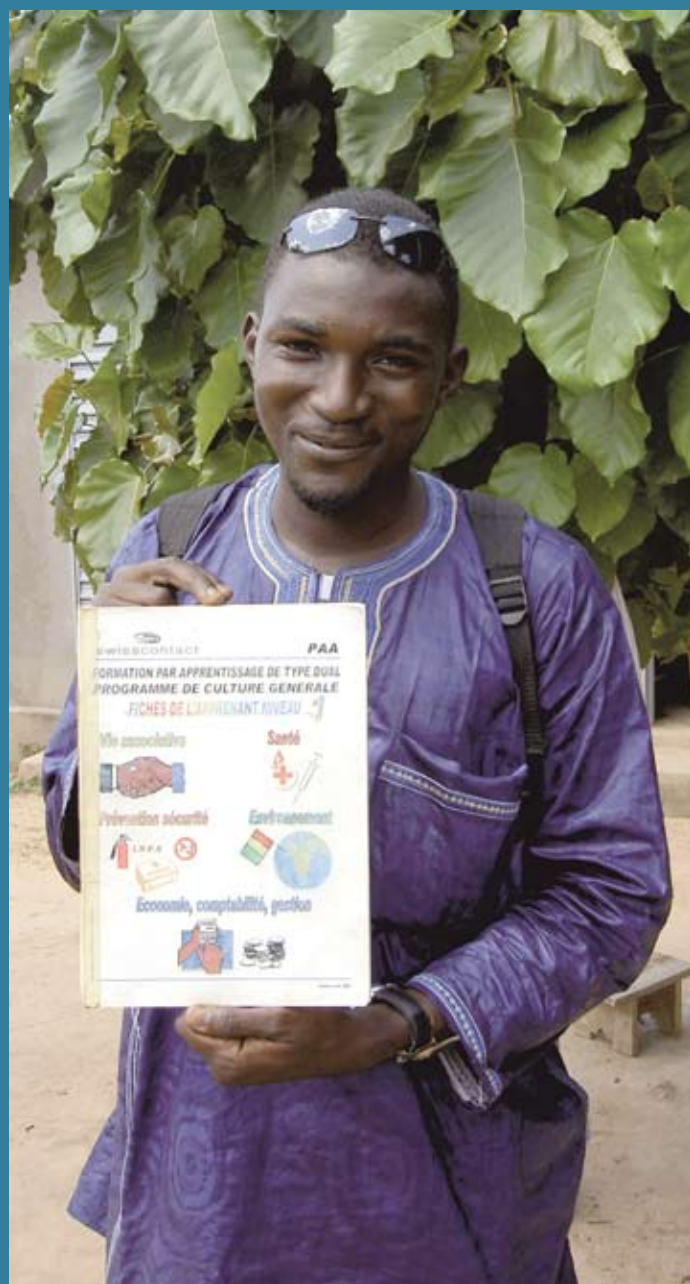
Il y a des hommes dont l'absence se fait tout de suite ressentir, tant ils ont de la volonté, de la compétence, de l'esprit d'ouverture et de la disponibilité. Le jeune Moussa Diabaté, chargé du développement communautaire de la Mairie de Koutiala est de ceux là.

M. Diabaté, étudiant, a bénéficié d'un contrat de stage de quatre mois à la mairie de Koutiala avec l'appui de la coopération suisse. Ceci lui a permis de préparer et de soutenir son mémoire de fin cycle à la Faculté de Sciences Economiques et de Gestion de l'université du Mali, option Gestion, sur le thème «La mobilisation des ressources de la commune de Koutiala».

Son engagement sans compter, sa disponibilité et sa vivacité d'esprit, ont fini par faire de lui un maillon incontournable du fonctionnement de la municipalité. Ayant fait la preuve de ses capacités et de l'utilité d'une telle fonction au sein de la commune, il a été promu agent chargé du développement communautaire, un poste temporaire renouvelable qui pourrait se prolonger longtemps.

Conseiller, modérateur, animateur et concepteur, Diabaté est devenu la «cheville ouvrière» de la mairie. Caractérisé par sa sagacité et son engagement, il joue pleinement son rôle de facilitateur à tous les échelons du système de gestion de la municipalité urbaine de Koutiala et anime avec brio les dynamiques de quartiers.

Le garçon a un parcours atypique. Il a traversé le Mali dans toute sa largeur pendant son cursus scolaire au gré des mutations de son oncle, proviseur de lycée, qui l'a adopté. Diabaté reste à bien des égards un exemple ou à tout le moins un modèle pour les jeunes générations.



Valorisation des opportunités

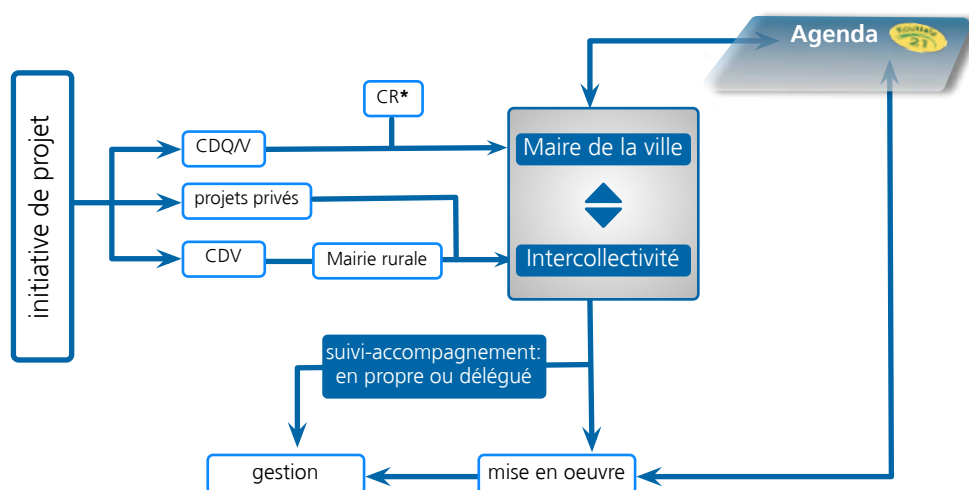
La coopération suisse souhaitait accorder un soin particulier à l'appropriation des actions engagées avec son appui et des investissements réalisés. En effet une bonne appropriation dès le début du processus suscite la volonté d'apprendre et de pérenniser les pratiques et infrastructures développées. Or on s'approprie plus facilement une initiative qu'on a prise soi-même qu'une idée venue d'ailleurs.

La démarche de la coopération suisse a consisté à donner la priorité aux projets initiés par les populations au niveau des quartiers et des villages, qu'ils soient au stade d'idée ou en cours de réalisation. Elle a permis de prendre en compte les préoccupations réelles des

communautés à la base, de faire des CDQ/V des porteurs de projet et du même coup d'obtenir la mobilisation générale des populations autour de ces projets mais surtout leur plein engagement. L'originalité est de faire remonter les projets de la base vers les communes et de mobiliser les populations durant toutes les phases, de la conception/formulation à la mise en œuvre et au suivi (voir schéma).

Ce management par opportunité, un «opportunisme éclairé», a été l'élément déclencheur de l'enthousiasme populaire. Il a été à la source de la forte mobilisation sociale citoyenne observée, dans les quartiers et villages de la ville de Koutiala et environs, autour des projets appréciés et admirés par les acteurs et observateurs du processus.

Cheminement des projets



* Comité Restreint : orientation et validation

Si tu veux motiver quelqu'un,
fais-le contribuer
et laisse-le grandir!

Réunion d'un comité de développement de quartier



Gestion déléguée aux usagers

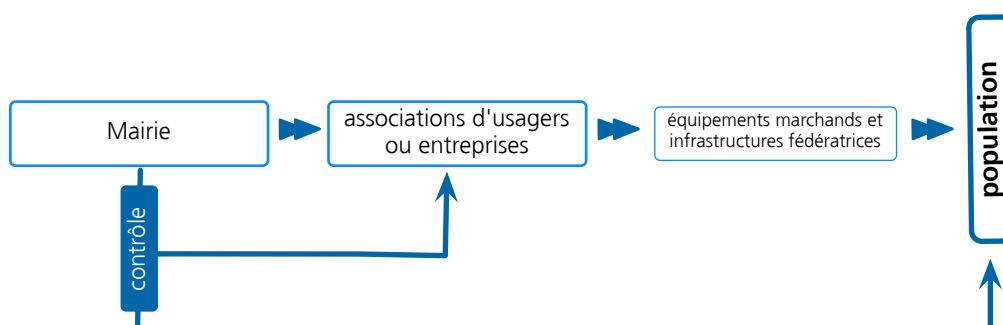
Les personnes les plus motivées par le bon fonctionnement et la pérennité d'une infrastructure ou d'une prestation en sont les bénéficiaires directs. La pratique de la gestion des services publics s'oriente donc de plus en plus vers la mise en œuvre de partenariats entre les pouvoirs publics et des entreprises privées (Partenariats Public-Privé, PPP) si ceux-ci permettent d'atteindre un meilleur rapport coûts-efficacité.

Le programme a aidé les mairies à développer des chaînes de prestations publiques-privées pour leur faciliter la gestion de certaines infrastructures marchandes et des prestations de services. Il s'agissait de déléguer l'exécution de certaines tâches à des associations ou entreprises.

Cette pratique peut contribuer au développement de l'économie locale et permet, par les économies réalisées, de libérer des sommes dans le budget communal au profit, par exemple, d'investissements.

La plupart des contrats de gestion déléguée s'appuient sur une infrastructure marchande, ce qui en facilite l'application. Les Groupements d'Intérêts Économiques d'assainissement (GIE d'assainissement), qui ne disposent pas d'une telle infrastructure, représentent un cas de figure particulier. L'existence de différents modèles illustre l'importance d'étudier dans chaque cas la configuration la mieux adaptée, et d'en rédiger le plan d'affaires (business-plan).

Gestion déléguée aux usagers



2. Gouvernance de proximité

Le travail de sensibilisation et d'information de la population était déjà important dans certains quartiers et villages de la ville de Koutiala et de ses environs («hinterland») quand l'appui de la coopération suisse se mettait en place. Il permettait d'amener les populations à participer et à s'approprier les actions citoyennes de développement de base qui étaient en cours et, par la suite, à comprendre qu'on n'est mieux servi que par soi-même et qu'aucune assistance ne peut être continue.

Les diverses réunions et autres rassemblements de sensibilisation, loin d'être des pertes de temps, ont été des marques de respect élémentaires, le moyen pour s'assurer de la compréhension, de la collaboration et la participation de la population dans l'initiation, de la formulation et la mise en œuvre des projets à la base et pour les engager dans la durée.

Il existait déjà dans la zone de Koutiala et de son arrière pays, un embryon d'organisation des acteurs à la base pour mener des actions citoyennes imposées par les contraintes du cadre de vie notamment dans la lutte contre les inondations et l'insalubrité.

Activités déjà existantes

- animation hebdomadaire: occupation régulière dans les activités citoyennes
- organisation de journées de la salubrité
- journées culturelles et sportives

Nouvelles activités appuyées dans le cadre du programme

- la construction de compétences : renforcement des capacités des acteurs
 - la formation : diagnostic territorial participatif, leadership, budget participatif, Développement Institutionnel et Renforcement Organisationnel (DIRO), entrepreneuriat, etc.
 - l'assistance/accompagnement
- des émissions synchronisées dans les radios locales de la commune urbaine
- des journées de salubrité
- des conférences-débats
- les semaines Sigida Kura

Mobilisation des quartiers et des villages



La semaine Sigida Kura une semaine de festivités et d'engagement citoyen

Les semaines Sigida Kura, à la «recherche d'un meilleur cadre de vie», sont des journées annuelles de mobilisation des acteurs, axées sur le partage d'informations, d'expériences et surtout sur la capitalisation des réalisations et des actes citoyens. Elles représentent des moments forts pendant lesquels des concours d'émulation ont permis de consolider les dynamiques citoyennes des quartiers autour de l'assainissement, de la mobilisation des ressources, de l'intégration du genre, etc.

La formule des semaines Sigida Kura, est née de la mise en œuvre des résultats d'une étude visant à identifier les éléments culturels qui pouvaient être utilisés pour organiser de l'évènementiel et du visuel en soutien au processus ECOLOC. Il est sorti de cette étude que le milieu sociologique de minianka fonctionnait sur un modèle de compétitivité sain qui a été exploité par l'institution de concours.

Les semaines Sigida Kura s'articulent autour de :

- > concours entre les quartiers/villages sur l'assainissement, le recouvrement de la Taxe de Développement Régional Locale (TDRL), etc.
- > concours entre les écoles : de poèmes, de dessins, de chansons, etc.
- > concours de ramassage de déchets plastiques par les écoles pour construire des forêts artificielles dans la cour des établissements scolaires
- > expositions de photos, de portraits des personnes les plus actives dans le processus
- > conférences débats thématiques, etc.
- > forums

Concours d'arbres en plastique récupéré pour Sigida Kura



Structuration

L'engagement citoyen dans la vie communautaire se bâtit et se consolide avec le temps. Le capital «expérience» est important dans la mise en œuvre et la gestion des projets communautaires. La structuration, l'organisation et le bon fonctionnement sont l'expression d'une dynamique de groupe. A Koutiala, le groupe n'a pas été créé ou suscité par l'arrivée de l'appui technique et/ou financier de la coopération suisse. Il n'est donc pas le seul centre d'intérêt. L'expérience nécessaire à son organisation, sa gestion et son financement est supposée acquise et sa pérennisation est presque assurée. Le groupement, l'association ou l'organisation communautaire sont fortement ancrés dans la structuration du milieu. L'appui est un complément au processus enclenché par le milieu et non le préalable à une dynamique à venir.

a. Comités de développement de quartier / villages

Des organisations de base, les comités de développement de quartier (CDQ/V) et les comités de développement de villages (CDV), existaient dès le début du programme. Leur processus de formalisation a été engagé en 2008 : révision des statuts, règlement interne, organigramme.

Les CDQ/V sont venus compléter le schéma de la décentralisation au Mali qui s'arrêtait au niveau des communes. Ils en sont devenus les piliers et les éléments de l'ancrage à la

base, une interface entre les communes et les populations. Ils ont symbolisé le passage de la démocratie de représentation à la démocratie de participation. Leur place et leurs rôles ont permis d'élargir le contrôle social sur la gestion des affaires de la commune.

b. Mobilisation autour des projets

L'approche de «management par opportunités» de la coopération suisse l'a amenée à favoriser la mobilisation des populations dans les quartiers et les villages autour des projets, considérés comme des points d'ancrage pour expérimenter la décentralisation au niveau local.

c. Coordination des CDQ/V

L'appui a également consisté à accompagner la structuration et à favoriser l'esprit de regroupement des CDQ/V. Il a énormément contribué au regroupement des CDQ/V et au renforcement de leur unité d'action et de leur pouvoir de négociation sur le plan communal par la création d'une coordination locale.

d. Intercollectivité Miniankala Kafo

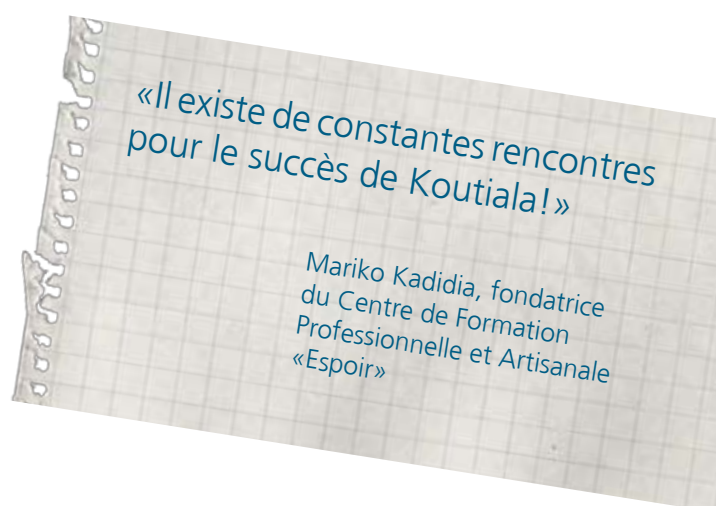
Dans le cadre de la résolution de questions de coopération entre plusieurs collectivités et de la mise en œuvre de projets fédérateurs, l'appui a contribué à faciliter l'expression de la dynamique intergroupe par le changement d'échelle et la création d'une structure intercollectivités "Miniankala Kafo" par les 36 communes et le Conseil de Cercle en 2008.

Ecole villageoise de Deresso



Le premier CDQ

Le premier Comité de Développement de Quartier (CDQ) de la commune urbaine de Koutiala est né suite à des problèmes d'accès au cimetière de Hamdallaye par les cortèges funéraires. Car les eaux de ruissellement passaient devant, durant les pluies intenses qui caractérisent la saison d'hivernage. Les premières réunions de cette structure alors informelle ont été tenues devant la maison de l'imam du quartier. Et sa création a abouti à la réalisation de trois cents mètres de caniveau à laquelle les habitants du quartier ont participé activement, non seulement par leurs contributions financières mais aussi en participant physiquement aux travaux. Et cette initiative citoyenne autonome a déclenché la première intervention de la coopération suisse dans la ville : elle a subventionné trois cents mètres supplémentaires, contribuant ainsi à l'amélioration du cadre de vie dans le quartier.



Comité de Développement de Quartier



Intercollectivité “Miniankala Kafo”

La loi malienne permet aux communes de coopérer sur la base d'un arrêté conjoint soumis au gouverneur pour validation. C'est ainsi qu'est née l'intercollectivité «Miniankala Kafo» qui est devenue un acteur important du développement local. Sur la base du PPDEL, elle a élaboré une planification triennale des investissements intercollectivités pour la période de 2012-14. Elle assiste les communes dans la réalisation des projets, la recherche de fonds. Dans la réalisation des projets la commune siège joue le rôle de collectivité pilote, unique interlocuteur de «Miniankala Kafo». La commune pilote prend à sa charge 40 % de la contribution des collectivités pour la réalisation des projets, les 60% restants sont partagés entre les autres collectivités bénéficiaires. Les projets sont aussi financés par l'Etat, la coopération suisse ou d'autres bailleurs.



Tiecoura Sontoura, directeur de l'intercollectivité Miniankala Kafo



Participation de la population

La participation de la population était nécessaire pour qu'elle s'approprie le processus et les projets. Celle-ci devait cependant être dans la mesure de ses moyens. La coopération suisse a attaché une grande importance à la participation appropriée des bénéficiaires aux réalisations. Cette contribution s'est faite sous forme de cotisation, de contribution physique dans les travaux ne nécessitant pas de qualification particulière ou en nature (sable, moellons, ciment, etc.).

La cotisation est un test de la volonté d'engagement et d'appropriation des bénéficiaires, mais aussi une forme d'éducation des populations à l'autofinancement et à la réplication de certains projets.

Dans la réalisation des projets, l'approche à haute intensité de main d'œuvre (HIMO) a été privilégiée pour créer des emplois, même temporaires, en plus de la contribution physique des populations bénéficiaires.

L'institution de concours entre les quartiers, les associations, les CDQ/V, les élèves, etc., tout en cultivant l'esprit de civisme et d'émulation, leur a permis, à travers les prix reçus, d'apporter leurs contributions financières à la réalisation de projets initiés à la base. Elles ont été complétées par des contributions physiques et en nature. C'est le cas notamment de la clôture du centre de santé de Hamdallaye, des caniveaux, et des plateformes multifonctionnelles pour les femmes des quartiers de Darsalam 1 et de Lafiala.

Participation des autorités traditionnelles



3. Amorce d'une relance économique locale

Les études ECOLOC ont permis, avec la participation des communautés locales, de planifier une série d'investissements prioritaires pour l'aménagement et le désenclavement des zones d'activités de Koutiala et de ses environs. C'est sur cette base que les CDQV, fixant leurs priorités, proposent chaque année à leurs communes de les mettre au budget pour les réaliser, avec l'appui de la coopération suisse et d'autres partenaires financiers. Les communes pratiquent désormais la budgétisation participative. Les priorités de réalisation sont déterminées par des critères explicites.

A Koutiala, les projets retenus sont relatifs au curage de caniveau, à la réhabilitation de ponts et de collecteurs, à l'aménagement des berges, à l'embellissement de la ville par la mise en valeur de symboles, à l'assainissement par l'appui aux Groupements d'Intérêt Économique (GIE), à l'extension du réseau d'adduction d'eau et à l'appui au secteur privé (unités de production industrielle et artisanale).

A Koutiala et dans les communes environnantes, les projets de relance de l'économie locale sont relatifs à l'aménagement de plaines et de retenues d'eau, aux infrastructures routières, à la transformation des produits locaux, aux infrastructures d'éducation et de santé et à l'électrification rurale.

Aménagement et désenclavement de zones d'activités économiques

Les études ECOLOC ont montré l'importance pour les habitants de toute la zone de disposer d'un meilleur accès au marché. Des pistes ont été construites. Elles permettent aux habitants des villages éloignés d'accéder plus facilement aux différents marchés hebdomadaires pour écouler leurs produits. Des commerçants se positionnent maintenant aux embranchements pour collecter les produits des villages et les transporter à Koutiala. Une filière ou chaîne de création de valeur se met donc petit à petit en place.

Exemple phare de cette approche, le parc à bétail de N'Togonasso a été amélioré pour donner encore plus d'importance au marché hebdomadaire qui profite, par son rayonnement international, à toutes les communes de Koutiala et environs.

Centre de Formation Professionnelle et Artisanale «Espoir»



Amélioration du cadre de vie et de la mobilité urbaine

Pour l'amélioration du cadre de vie dans la ville de Koutiala, la coopération suisse a conçu et mis en œuvre le Programme d'amélioration du cadre de vie et de gestion des inondations, aussi appelé H2O. Il contenait les volets eau potable et assainissement.

Volet eau potable

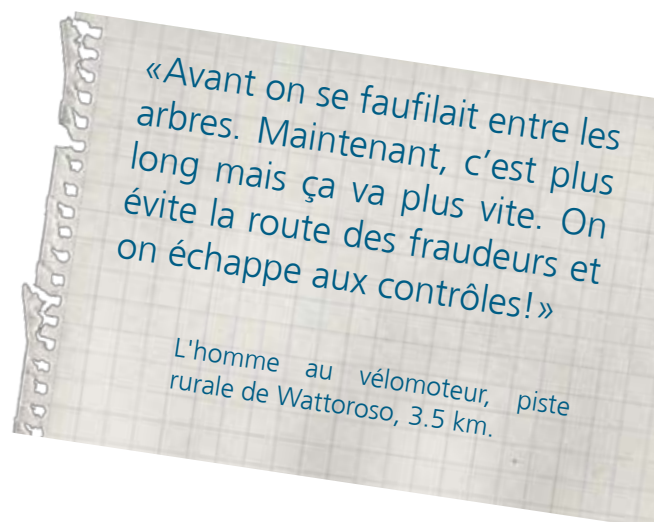
Ce volet a consisté à étendre le réseau d'eau et à installer des bornes fontaines dans les quartiers défavorisés qui en avaient exprimé le besoin. Au total l'extension du réseau d'adduction d'eau sur 6 km. et la réalisation de treize bornes fontaines a coûté 65 millions de francs CFA.

Volet assainissement

Quand la coopération suisse est arrivée à Koutiala le Plan Sectoriel d'Assainissement (PSA) était à un taux de réalisation de 0 % selon le chef du Service de l'assainissement, du contrôle de la Pollution et des Nuisances. Aujourd'hui, ce taux est estimé à 12 %, une des meilleures performances nationales.

Les types de réalisations suivants étaient compris dans ce volet :

- > Caniveaux et collecteurs
- > Puisards-lavoirs privés
- > Bornes fontaines
- > Endiguement du collecteur au passage du Pont de Darsalam 1 et aménagement d'espaces verts avec le concours de la Jeune Chambre Internationale
- > Endiguement du collecteur au passage du Pont Patrice Lubumba et aménagement d'espaces verts avec le concours de la Jeune Chambre Internationale
- > Création et installation d'une Brigade de l'assainissement (organe de contrôle communal)



Nouvelles pistes pour le désenclavement économique



Incontournable place du marché au bétail de N'Togonasso



Maire de N'Dogonasso et président de l'Union des coopératives

Un parc à bétail de 3 hectares est situé à N'Togonasso. En plus des aires de stockage à disposition des vendeurs d'animaux (petits et gros ruminants, volaille), il contient une aire d'abattage et des espaces couverts qui peuvent être utilisés pour diverses activités commerciales. Il attire des éleveurs mais aussi des vétérinaires, des bouchers, des négociants de cuir qui réservent et paient leurs peaux à l'avance, et des marchands ambulants de repas, d'aliments pour animaux et de produits vétérinaires. Une bonne partie de la filière de l'élevage s'y retrouve donc chaque semaine du 1er mai au 31 août.

Entre 300 et 800 têtes de petit et gros bétail convergent vers son marché du lundi. Elles sont, amenées de tout le Mali par des marchands, des «coursiers», et aussi des transhumants qui utilisent la piste pastorale balisée qui passe à

proximité. Les animaux vendus sont ensuite distribués à l'intérieur du Mali et à travers la sous-région, notamment au Burkina Faso, en Côte d'Ivoire, au Ghana et au Sénégal. Car le parc de N'Togonasso fait partie d'un réseau international d'infrastructures similaires.

Les études ECOLOC ont identifié l'importance économique stratégique de ce parc pour toutes les communes de Koutiala et environs. Son potentiel de croissance aussi. Avec l'appui du programme de la coopération suisse, la commune de Gouadjikao a formalisé un projet pour améliorer cette infrastructure et mieux la rentabiliser. Sa surface est passée de un à trois hectares et les espaces marchands ont été améliorés.

La gestion du parc a été déléguée à l'Union des coopératives locales, constituée de huit coopératives d'usagers, qui ont un intérêt direct à son bon fonctionnement et à sa rentabilité. En conséquence les différentes taxes récoltées ont passé de 150'000 à 395'000 francs CFA par mois, simplement par le fait de la privatisation de leur collecte. Les revenus sont répartis à moitié entre la commune et l'union, qui utilise cette somme pour ses frais de fonctionnement, l'entretien et la maintenance des installations.

Le programme Sigida Kura va permettre d'aménager la route d'accès au quai d'embarquement pour compléter l'ouvrage. La commune envisage l'organisation d'une deuxième journée de marché, pour répondre à la demande des forains. Elle souhaite aussi l'installation permanente d'un magasin d'aliments pour bétail et d'une pharmacie vétérinaire.

Le parc à bétail de N'Togonasso commence à contribuer à la relance de l'économie locale.

Lutte contre les inégalités et promotion du secteur privé

Dans son approche de l'appui à la ville de Koutiala et environs, la coopération suisse a adopté une démarche de prise en compte des groupes vulnérables notamment les femmes, les enfants et les sourds-muets. L'appui aux enfants et aux sourds-muets s'est fait par la construction d'écoles sur des terrains mis à disposition par les communes et avec l'appui financier d'autres partenaires :

- > Ecole des sourds-muets, cofinancée par la commune urbaine de Koutiala avec la collaboration de la ville d'Alençon (France), ville jumelle de Koutiala et de la coopération suisse, pour permettre à cette catégorie de population d'intégrer une vie normale
- > Ecole fondamentale de Deresso, construite pour rapprocher le lieu d'enseignement des élèves qui, avant, devaient parcourir une distance minimale de 5 km pour aller à l'école

Pour ce qui est du genre, l'approche de la coopération suisse a cherché à mettre en avant le rôle et la place de la femme dans la société par son intégration aux processus de prise de décision, sa représentation et le renforcement de son pouvoir économique. Les actions suivantes ont été réalisées :

- > Forum des femmes, (espace d'interpellation sur le rôle et la place de la femme)
- > Moulins à Darsalam 1 et à Lafiala (Koutiala)
- > Moulins à Diéla (arrière-pays)
- > Clôture du Centre de santé communal (CSCOM) du quartier de Hamdallaye
- > Centre de formation en teinture et coiffure au siège du Collectif des Femmes de Koutiala (COFEK) avec alphabétisation et projet de mise en réseau des diplômées de Koutiala et environs
- > Appui à l'entreprise de transformation agroalimentaire Mandi Sàrl

Critères de sélection des projets

Les projets sont présentés par les communautés locales en fonction de leurs priorités et des opportunités qui se présentent. Leur sélection a rendu nécessaire la définition de critères :

Critères pour la ville de Koutiala

- > Projets impliquant plus d'une collectivité
- > Paiement d'une quote-part par les communes et quartiers / villages

Critères choisis par l'intercollectivité Miniankala Kafo

- > Dépassement des frontières administratives
- > Contribution au développement économique local
- > Contribution à l'autosuffisance alimentaire
- > Désignation d'une commune pilote, interlocutrice de l'intercollectivité
- > Paiement d'une quote-part par la commune pilote du projet
- > Paiement d'une quote-part des autres communes bénéficiaires
- > Rapprochement ville-campagne

Témoignages des femmes sur les effets du programme

Les discussions sur le terrain ont permis de récolter des témoignages dont les messages sont résumés ci-après.

Selon des bénéficiaires, la construction de puisards-lavoirs dans la cour de plus de soixante familles a entraîné une diminution des insectes et permis aux femmes de dégager du temps. À terme les opérations d'assainissement, qui comprennent l'éloignement des déchets, pourraient aussi contribuer à diminuer la prévalence du paludisme et de la fièvre typhoïde.

La construction de la plate forme multifonctionnelle (moulins, station de recharge de batterie) de Diéla a permis aux femmes de ce village isolé de gagner du temps. Elles arrivent maintenant à l'heure avec les repas, ce qui leur évite les querelles avec leurs maris. Elles ont plus de temps pour travailler dans les champs. La présence des moulins dans le village leur évite des déplacements et des femmes d'autres villages viennent chez elles pour les utiliser, ce qui favorise les échanges de proximité.

Selon sa présidente, par la création du Forum des femmes, celles-ci ont obtenu un droit à la parole. Elles ont interpellé les autorités et obtenu l'institution de quotas de femmes dans les CDQ/V. Elle estime que la coopération suisse a apporté un souffle nouveau aux femmes de Koutiala.

Les responsables de l'intercollectivité Miniakala Kafo sont conscients que les femmes sont insuffisamment représentées dans les organes de l'institution.

Selon le chef de village de Darsalam 1 et d'autres témoins, la réhabilitation et l'aménagement des berges du pont Patrice Lumumba et du pont de Darsalam 1 a permis de sauver des vies car les noyades étaient courantes avant ces travaux.

Un souffle nouveau pour les femmes de Koutiala et environs



Madame «Job» des champs à la bouche

Sachant que le «i» se prononce «j» à Koutiala, il est clair que Madame Diop a un nom prédestiné. Elle avait commencé à transformer des produits agricoles chez elle après avoir payé elle-même sa formation. Comme les affaires marchaient bien, elle a commencé à construire deux laboratoires, un pour la production de pâte d'arachide, l'autre pour celle de jus. Ayant entendu parler de l'ONG AMEDD, elle s'y est rendue pour demander une aide. Car elle désirait suivre une formation sur la transformation du beurre de karité à Ouagadougou. AMEDD lui a donné accès à l'aide et aussi organisé la visite d'une entreprise similaire à la sienne à San, non loin de Koutiala.

En parallèle, lors du diagnostic territorial des environs de Koutiala, les membres de la coopérative féminine de Nampala, avaient signalé à l'ONG AMEDD des problèmes dans l'écoulement et la transformation de leur production agricole. D'autres villages étaient dans cette situation ce qui ouvrait de belles perspectives de mise en réseau et de développement d'une relation gagnantes-gagnantes entre les paysannes des campagnes et les transformatrices de la ville. L'idée a intéressé Madame Diop.

Les collaborateurs d'AMEDD l'ont donc aidée à monter un dossier de demande d'appui dans le cadre du programme financé par la coopération suisse. Une subvention de 10 millions de francs CFA lui ayant été accordée, elle a obtenu ensuite un crédit bancaire de 6 millions et financé de sa poche le reste du projet.

Outre l'aide financière offerte par le programme, Mme Diop a apprécié les conseils, le suivi régulier (comptabilité), les mises en relation, de même que les formations dans le domaine des entreprises féminines et du renforcement organisationnel.

Mme Diop gère actuellement une petite filière agroalimentaire qui débute aux champs d'arachides de Koutiala et Nampana, et se poursuit dans les laboratoires de l'entreprise Mandi Sàrl, où elle et ses dix employés produisent de la pâte d'arachides, des jus, des fruits séchés et divers types de savons aromatisés. Madame Diop gère encore un service de restauration qui lui permet d'augmenter la valeur ajoutée de ses produits en prolongeant sa filière. Elle a commencé l'installation d'un laboratoire à confitures. Forte de son expérience, elle prodigue volontiers des conseils aux femmes ... et aussi aux hommes, qui viennent la solliciter.

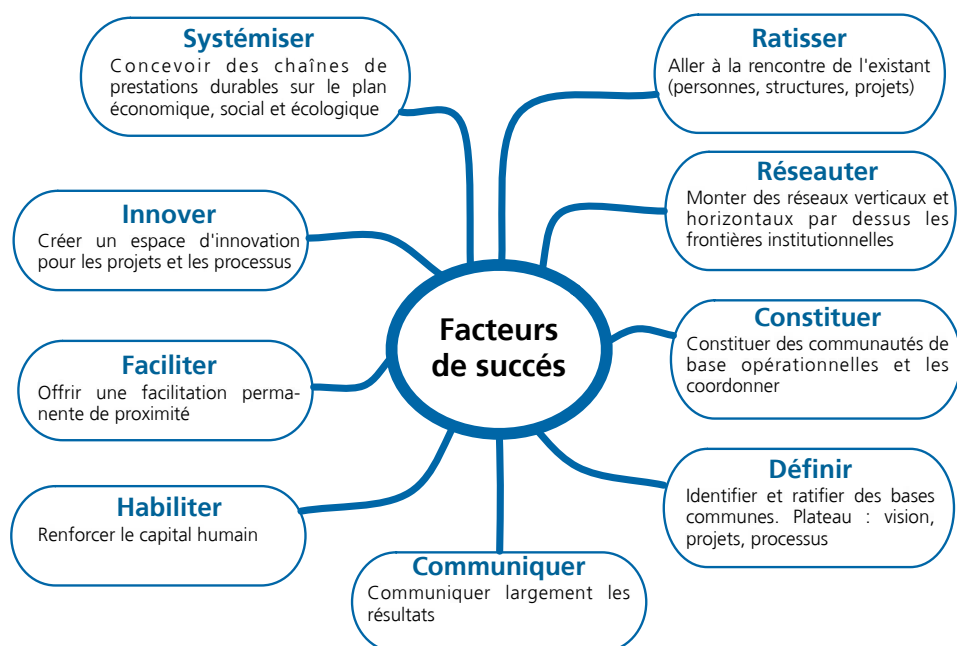
Jusqu'où Madame Diop ira-t-elle? Va-t-elle réussir à développer une chaîne de valeur ajoutée utilisant les matières premières des villages? Comment va-t-elle gérer la croissance? Quelle contribution son projet aura-t-il pour la relance de l'économie locale?



4. Enseignements

L'approche de la coopération suisse à Koutiala et environs peut être résumée en 9 verbes commentés, comme le montre le schéma ci-dessous :

Facteurs de succès de l'approche



Ecole pour sourds-muets dans le quartier de Hamdallaye, Commune urbaine de Koutiala



Ce schéma peut être complété par les constatations suivantes :

Forces de l'approche

Approche ville-campagne

Participation, animation et consolidation de la base dès le début

Progression du programme au rythme des acteurs

Facilitation permanente sur place sous diverses formes

Offre variée de formation à tous niveaux en fonction des besoins

Coopération à géométrie variable pour trouver, chaque fois, la solution la plus appropriée

Modèle prometteur de responsabilité partagée entre communes et bénéficiaires

Meilleure inclusion des femmes et des sourds-muets

Application du principe des travaux à Haute Intensité de Main d'Oeuvre (HIMO)

Accompagnement technique et financier des réalisations à long terme

Partenariat étroit avec les services de l'Etat

Ouverture à la participation d'autres partenaires au montage et à la mise en œuvre des projets

Faiblesses de l'approche

Etudes ressenties comme lourdes, lentes et coûteuses

Niveau de la formation parfois trop élevé pour les participants et/ou sélection de participants ne disposant pas d'une formation de base suffisante pour en profiter pleinement

Le modèle de responsabilité partagée entre communes et bénéficiaires ne permet pas de développer des pratiques standardisées et rend donc difficile la gestion des projets

Absence d'impact sur les groupes vulnérables autres que les femmes et les sourds-muets

Potentiels

Disponibilité de ressources humaines qualifiées localement

Programme d'Appui aux Communes Urbaines du Mali (PACUM)

Obstacles

Faible leadership des partenaires locaux

La flexibilité d'une coopération à géométrie variable nécessite des compétences élevées et un suivi étroit, car la standardisation des processus n'est pas possible

Recommandations

Au vu de ce qui précède il serait judicieux à l'avenir de réfléchir à :

- > Simplifier et accélérer les études de base en commençant avec les données disponibles, et en les complétant si nécessaire
- > Créer un Fonds d'expérimentation pour produire plus rapidement des "Success Stories" et les communiquer largement
- > Faire une réflexion approfondie sur les chaînes de valeurs ajoutées et leur durabilité économique, sociale et écologique, lors de la conception de la responsabilité partagée de la gestion des services publics entre communes et bénéficiaires
- > Créer une table ronde des bailleurs pour accélérer la réalisation des investissements
- > Capitaliser en détail la mobilisation sociale de Koutiala pour pouvoir en réinvestir les enseignements ailleurs

Management par opportunités ou par cycles de projets ?

Certaines personnes estiment que le taux de réalisation du PPDEL est insuffisant. Pour donner suite à cette remarque il faut noter que, dans le cas de Koutiala et environs, il ne s'agissait pas de faire une course au taux de réalisations. Dans le cadre de la décentralisation, la finalité du programme était de promouvoir une démocratie de proximité et une citoyenneté fondées sur la responsabilité et la concertation des acteurs autour de projets fédérateurs.

La mise en œuvre du PPDEL s'est déroulée selon la méthode du «management par opportunités» en se basant sur des études exploratoires solides et consolidées auprès de la population. Cet «opportunisme éclairé» a été choisi pour développer au maximum l'apprentissage (empowerment) de la gestion stratégique du développement local par la base, mettant en place une spirale des connaissances suivant le principe : «Chaque fois que tu fais quelque chose, tu apprends quelque chose!». Ce sont donc en priorité les CDQ/V qui ont déterminé le rythme de la mise en œuvre en fonction des situations et de leurs capacités.

Une autre possibilité aurait été d'organiser la réalisation du PPDEL de manière plus volontariste par la mise en œuvre d'une succession de cycles de projets annuels, constitués par des phases de planification, de suivi, de réalisation et d'évaluation. Cette méthode aurait peut-être permis d'atteindre un taux de réalisation supérieur, pour autant que les financements aient pu être mobilisés. Mais cela aurait certainement été au détriment de l'effet d'apprentissage de la démocratie locale par la population et de l'appropriation des investissements, gage de pérennisation. Comme pour tout il faut chercher l'optimum!

Perspective d'un destin national au sein du Programme d'Appui aux Communes Urbaines du Mali

L'Etat du Mali a décidé de lancer en 2013 le Programme d'Appui aux Communes Urbaines du Mali, le PACUM. Ce programme, appuyé par la Banque mondiale, a pour but d'améliorer la gestion communale des cinq villes principales du pays, Kayes, Bamako, Sikasso, Ségou et Mopti.

Convaincus par le succès de l'approche de la coopération suisse dans la ville secondaire de Koutiala, la Banque Mondiale et l'Etat du Mali l'ont sollicitée pour rejoindre le PACUM en y apportant deux innovations à savoir la mobilisation sociale de la base par l'intermédiaire des Comités de Développement de Quartiers, les CDQ, et l'intercommunalité. La coopération suisse est entrée en matière, considérant sa participation au PACUM comme une excellente occasion de diffuser et pérenniser, à une échelle nationale, les connaissances et les pratiques développées à Koutiala et environs. Par la même occasion, Koutiala, bien que ville secondaire, sera englobée dans le PACUM. Elle y entrainera avec elle la ville de Tombouctou, ce qui ouvre la voie à une participation future des villes secondaires du Mali dans les programmes nationaux d'urbanisation.

La coopération suisse était entrée presque par hasard dans le Programme de Développement Social Urbain (PDSU). La voici maintenant devant la perspective d'un destin national au niveau de l'appui aux villes du Mali dans les programmes nationaux d'urbanisation.

Puisard-lavoir à Koutiala



Conclusion : que serait-il arrivé si ...?

Il y a des projets qui bénéficient de concours de circonstance étonnants! Le programme de la coopération suisse dans la ville de Koutiala et environs en fait partie.

Que serait-il arrivé si le Programme de développement social urbain (PDSU) n'avait pas existé au moment où la coopération suisse cherchait à monter un programme dans la région? Que serait-il arrivé si le responsable de la coopération suisse à Bamako n'avait pas été ami de celui de la coopération française? Que serait-il arrivé si les gens du quartier de Hamdallaye n'avaient pas creusé eux-mêmes 300 mètres de caniveau? Que serait-il arrivé si la ville de Koutiala n'avait pas bénéficié d'une coopération décentralisée avec celle d'Alençon? Que serait-il arrivé si l'Etat et la Banque Mondiale n'avaient pas invité la coopération suisse à participer au Programme d'Appui pour les Communes Urbaines du Mali (PACUM) ?

La réussite d'un programme dépend de l'engagement et des capacités des acteurs impliqués, mais aussi d'une constellation de facteurs externes, non maîtrisables, dont il faut tenir compte autant que possible, dès les premiers instants.

Dans le cas de Koutiala et environs ils ont été majoritairement positifs et ont contribué à la réussite de l'approche de la coopération suisse avec les acteurs locaux. Certains appellent cela le «facteur chance». Espérons qu'elle sera aussi de la partie lors de la réplique de l'approche à d'autres villes dans le cadre du PACUM.

Endiguement du collecteur au passage du Pont Patrice Lubumba



Bibliographie

1027 Rapport Revue externe PDSU Final, Urbaplan CIDS, juillet 2010

Loi N° 2012-007 du 7 février 2012 portant Code des Collectivités Territoriales, Ministère de l'Administration Territoriale et des Collectivités Locales (Mali)

ECOLOC-Koutiala Rapport Global, Groupe de recherche en économie appliquée et théorique (GREAT), février 2003

ECOLOC 2 Rapport Final CRDE, Groupe de recherche en économie appliquée et théorique (GREAT), décembre 2007

ECOLOC 2 PPDEL, Groupe de recherche en économie appliquée et théorique (GREAT), février 2003

Méthodologie de relance de l'économie locale (ECOLOC), Groupe de recherche en économie appliquée et théorique (GREAT), décembre 2011

Loi n° 2012-005 du 23 janvier 2012 portant libre administration des collectivités territoriales, Ministère de l'Administration Territoriale et des Collectivités Locales

Monographie de la ville de Koutiala, Mairie de la Commune urbaine de Koutiala

PDSEC 2009-2013 de la Commune urbaine de Koutiala, Mairie de la Commune urbaine de Koutiala

Plan d'Action Triennal 2010 - 2012 de la Commune urbaine de Koutiala, Mairie de la Commune urbaine de Koutiala, octobre 2010

Plan Sectoriel d'Assainissement, Mairie de la Commune urbaine de Koutiala, 2005 - 2006

PUM4 – PACUM, Document Cadre du 4ème Projet Urbain du Mali, Ministère du Logement, des Affaires Foncières et de l'Urbanisme, mai 2011

Urban Local Government Support, Banque Mondiale, mai 2011

Page de couverture

Discussions sur une place Sigida Kura dans un quartier

Quatrième de couverture

Groupe des femmes de Diéla



Pour plus d'informations

Bureau de la coopération suisse au Mali
 Route de Koulikoro, Hippodrome
 B.P. 2386 Bamako - République du Mali
 Tél. +(223) 20 21 32 05
 Fax +(223) 20 21 81 79
www.cooperation-suisse.admin.ch/mali