



RAPPORT GENERAL

SÉMINAIRE D'ÉCHANGE D'EXPÉRIENCES DÉCENTRALISATION EN AFRIQUE : MISE EN ŒUVRE DE L'ACCORD POUR LA PAIX ET LA RÉCONCILIATION AU MALI

BAMA KO DU 10 AU 12 AVRIL 2018

GNA COMPUTERS

Table des matières

Sigles et abréviations	2
Introduction.....	3
I. Problématique de la décentralisation et la consolidation de la paix (Afrique /Mali)	4
II. Eléments contextuels du séminaire	5
III. Méthodologie et déroulement du séminaire	7
3.1. Méthodologie	7
3.2. Déroulement	7
IV. Cérémonie d’ouverture	8
V. Résultats du séminaire	10
A. Eléments contributifs	10
B. Principaux enseignements à tirer des expériences	26
VII. La session de clôture	28
VIII. Conclusion	29
VIII. Perspectives	30
Annexes	31
1. Liste des participants	31
2. Liste des panélistes avec biographie	35
3. TDR du séminaire	43
4. Discours prononcés :	44

Sigles et abréviations

AMM : Association Malienne des Municipalités

CEDEAO : Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest

CPER : Contrat-plan Etat-Région

CGLUA : Cités et Gouvernements locaux Unis d'Afrique

CT : Collectivité territoriale

DGCT : Direction Générale des Collectivités territoriales

GRN : Gestion des ressources naturelles

MISAHÉL : Mission de l'Union Africaine pour le Mali et le Sahel

NU : Nations unies

UA : Union africaine

UE : Union Européenne

PPP : Partenariat Public-Privé

RSE : Responsabilité Sociale des Entreprises

PDESC : Programme de Développement Economique Sociale et Culturel

Introduction

Les 10, 11 et 12 avril 2018, s'est tenu à Bamako, le Séminaire International de partage d'expériences sur la Décentralisation en Afrique. Cette rencontre s'inscrit dans le cadre de la contribution de la Mission de l'Union Africaine pour le Mali et le Sahel (MISAHEL-UA) en partenariat avec la GIZ, la Coopération Suisse, la MINUSMA et le Gouvernement du Mali, à la mise en œuvre de l'accord pour la paix et la réconciliation. Ledit Accord, signé les 15 mai et 20 juin 2015 à Bamako a prévu « *la prise en charge par les populations de la gestion effective de leurs propres affaires, à travers un système de gouvernance qui prend en compte leurs aspirations et leurs besoins spécifiques ; la promotion d'un développement équilibré de l'ensemble des régions du Mali en tenant compte de leur potentialités respectives ; la mise en place d'une architecture institutionnelle fondée sur les collectivités territoriales dotées d'organes élus au suffrage universel et de pouvoirs étendus* ».

Le présent séminaire visait les quatre objectifs suivants :

- permettre aux acteurs maliens et ceux venant d'autres pays de partager leurs expériences de décentralisation/régionalisation en termes de conception, de faisabilité, d'opportunités, de défis et de résultats ;
- permettre aux parties signataires de l'Accord, aux acteurs politiques, aux autorités traditionnelles, à la société civile, de matérialiser et de consolider une vision convergente de la régionalisation en tenant compte du contexte de fragilité dans lequel se trouve le Mali ;
- offrir aux décideurs et aux autorités chargées de l'administration des collectivités décentralisées un retour d'expériences de ce qui a fonctionné dans les contextes nationaux propres ;
- permettre au Gouvernement du Mali d'approfondir, par le partage, la préparation pratique de la mise en place et du fonctionnement des nouvelles collectivités territoriales.

Au total, le séminaire a mobilisé durant trois jours, l'expérience de sept pays Africains en plus du Mali. Il s'agit de l'Afrique du Sud, du Bénin, du Cameroun, du Ghana, du Kenya, du Niger et du Sénégal. Au total, plus de 120 participants ont été enregistrés et dix-huit communications-contributions ont été présentées en cinq sessions.

I. Problématique de la décentralisation et la consolidation de la paix (Afrique /Mali)

Des indépendances à ce jour, le continent Africain fût le théâtre de plusieurs types de conflits armés soit entre Etats ou à l'intérieur des frontières nationales (conflits d'indépendance, conflits de frontière, conflits sécessionnistes, conflits identitaires, conflits de pouvoir, conflits religieux...). Le constat révèle que ces conflits changent de nature, ils se passent davantage à l'intérieur des frontières des Etats et de moins en moins entre Etats, avec des impacts lourds en vies humaines, un recul dramatique des indicateurs de développement et l'accroissement de la pauvreté.

Face à ces défis multidimensionnels, des stratégies publiques de prévention et de gestion des conflits ont été mises en place au travers des institutions multilatérales (UA, NU, UE, CEDEAO...) en relation avec les politiques et stratégies des pays concernés. Ces stratégies ont en commun une approche multidimensionnelle de gestion des conflits (politique, institutionnelle, socio-économique, droits humains) au plan national et local. Le couple (nexus) sécurité et développement est l'approche privilégiée pour faire face aux crises internes politico-sécuritaires qui déstabilisent plusieurs pays. Il n'y a pas de sécurité sans développement et le développement ne saurait intervenir dans l'insécurité. En cela, les processus politiques inclusifs prennent leur importance entre acteurs aux différentes échelles territoriales. Il y a un consensus sur le fait que la quasi-totalité des enjeux de développement se joue au niveau local. Par ailleurs, la rapide croissance urbaine en Afrique et les problèmes induits par cette urbanisation faiblement maîtrisée s'expliquent largement par l'absence d'une réponse adéquate aux préoccupations locales.

Ainsi, les processus de décentralisation en Afrique, nés à la faveur de l'ouverture politique des années 1990, lorsqu'ils sont efficacement mis en œuvre, présentent des avantages potentiels en matière d'inclusion politique, d'offre de services publics et de légitimation de l'action publique. En clair, la décentralisation et le développement local peuvent améliorer la gouvernance, aider à construire et accroître les capacités institutionnelles, augmenter l'offre d'infrastructures et l'efficacité des prestations de services durables à même de consolider la paix et la cohésion dans le cadre de l'unité nationale.

La création du Haut Conseil des Autorités locales de l'UA (Malabo, 2014) l'élaboration de la charte Africaine sur les valeurs et les principes de la décentralisation, de la gouvernance locale et du développement local, la mise en place par l'UA de la convention sur la coopération transfrontalière, la création du conseil des collectivités de l'espace UEMOA et bientôt de celui de l'espace CEDEAO, l'institution du mécanisme régional de financement des collectivités territoriales de l'UEMOA entre autres, procèdent d'une volonté politique d'approfondir les processus démocratiques au travers la décentralisation et le développement local en Afrique.

Comme nombre de pays africains, le Mali mène une expérience de décentralisation, depuis vingt-cinq années. Les nouvelles autorités maliennes issues des élections de 2013, à peine installées, avaient jugé prioritaire de consacrer en octobre 2013, des états généraux à ce choix de système de gouvernance. Le rapport introductif présenté à cette occasion, intitulé « La décentralisation au Mali : état des lieux et pistes de solutions pour un nouveau souffle » illustre combien, pour les jeunes pays africains, les progrès dans ce domaine sont tributaires d'efforts inlassables et d'une volonté sans cesse renouvelée. Ces états généraux de la décentralisation ont débouché sur des recommandations, qui constituent l'essentiel du soubassement des dispositions institutionnelles définies dans l'Accord pour la paix et la réconciliation au Mali, issu du processus d'Alger. Cet Accord, signé les 15 mai et 20 juin 2015, se fixe comme principal objectif de créer les conditions d'une paix juste et durable au Mali. A cet effet, il a prévu « la prise en charge par les populations de la gestion effective de leurs propres affaires, à travers un système de gouvernance qui prend en compte leurs

aspirations et leurs besoins spécifiques » ; la promotion d'un développement équilibré de l'ensemble des régions du Mali en tenant compte de leur potentialités respectives ; la mise en place d'une architecture institutionnelle fondée sur les collectivités territoriales dotées d'organes élus au suffrage universel et de pouvoirs étendus ».

Cet objectif se fonde sur un approfondissement de la décentralisation en renforçant l'échelon territorial région qui permet une mise en cohérence des dynamiques locales avec les dynamiques nationales. La Région doit ainsi permettre une double intégration territoriale : la mise en œuvre sur le territoire des stratégies et des politiques nationales et l'intégration des initiatives de développement local sur ce territoire. De par sa position administrative et géographique, la Région peut être aussi considérée comme un espace pertinent pour des initiatives de développement économique d'envergures régionales, sinon même parfois nationales dans le cadre de partenariats entre une ou plusieurs Régions et l'Etat

Le présent séminaire se veut un cadre d'échanges et de partage de bonnes pratiques internationales en matière de décentralisation dans un environnement de sortie de crise politico-sécuritaire.

II. Eléments contextuels du séminaire

A l'étape de la mise en œuvre de l'Accord, notamment en cette période intérimaire destinée à préparer le cadre juridique, administratif et financier approprié pour les futures collectivités territoriales, la consolidation de la confiance entre les parties est une nécessité absolue. La maîtrise des pratiques réussies de décentralisation devrait à coup sûr aider les acteurs maliens en général, et le Gouvernement et les autres signataires de l'Accord en particulier, à mieux accompagner l'installation d'une architecture institutionnelle efficiente, durable et consensuelle.

Ainsi, la Mission de l'Union Africaine pour le Mali et le Sahel (MISAHEL), qui co-préside, avec l'Algérie, le Sous-comité chargé des questions politiques et institutionnelles, organise en partenariat avec la Coopération Suisse, la coopération Allemande/GIZ et la MINUSMA, le présent séminaire d'échange d'expériences en matière de décentralisation.

L'objectif de la rencontre est de réunir des responsables et des experts maliens ou internationaux (provenant de certains pays africains engagés dans un processus de décentralisation ou de régionalisation) dans le but de mutualiser des enseignements de la mise en œuvre desdits processus. Il s'agira de manière spécifique, d'identifier un certain nombre d'initiatives de pays qui dans une situation de crise, ont développé des mécanismes de la décentralisation contributifs à la sortie durable de crise et disposés à mutualiser leurs expériences avec le Mali.

En rappel, la 23^{ème} session ordinaire de la Conférence des Chefs d'Etat et de Gouvernement tenue en juin 2014 à Malabo, Guinée Equatoriale, a adopté la charte africaine sur les valeurs et principes de la décentralisation, de la gouvernance locale et du développement local, ratifiée par le Mali en date du 16 décembre 2016. Ce référentiel panafricain dans le domaine de la décentralisation dispose dans son préambule : « Inspirés par la vision de l'Union Africaine de bâtir une Afrique intégrée, prospère et en paix, dirigée par ses citoyens et constituant une force dynamique sur la scène mondiale ». Ainsi, MISAHEL en tant que dispositif de l'Union Africaine chargé de promouvoir les valeurs de la charte a entrepris d'ouvrir l'expérience malienne de la décentralisation et de régionalisation à la mutualisation des expériences avec d'autres pays africains qui ont adopté la décentralisation comme politique refondatrice de la gestion des affaires locales et du développement territorial inclusif ; en particulier dans un contexte de sortie de crise.

Pour ce faire, des exposés sur diverses thématiques relatives à la décentralisation ont été faits. Ces exposés et débats avaient les cadres de référence suivants :

- Accord pour la paix et la réconciliation

- Charte africaine sur les valeurs et principes de la décentralisation, de la gouvernance locale et du développement local
- Convention de Niamey pour la coopération transfrontalière
- Prolongement des initiatives d'une paix durable.

III. Méthodologie et déroulement du séminaire

3.1. Méthodologie

Etapes de préparation

- Réunion du comité scientifique :

Le comité scientifique était constitué de Dr Abdoulaye Sall, ancien Ministre, Président de CRI 2002, M Boubacar Ba, Président de l'AMM, Baba Dakono, Chercheur ISS. Il s'est réuni le 9 avril 2018 dans les locaux de la MISAHEL, pour examiner les communications disponibles ainsi que le projet du plan de rapport général du séminaire. Des propositions d'amélioration de ces communications et du projet de plan de rapport ont été formulées assorties de recommandations.

- Constitution Equipe rapportage :

Une équipe de rapporteurs a été mise en place pour assurer la production des rapports journaliers ainsi que le rapport général. Elle était composée respectivement de la DGCT (assumant le rôle lead), la coopération Suisse, la MISAHEL-ISS, la GIZ-PADRE. Cette équipe a travaillé sous la coordination du rapporteur général.

3.2. Déroulement

Le séminaire s'est déroulé sur trois jours consacrés aux thèmes retenus. Les présentateurs ont fait un bref aperçu de l'expérience de leurs pays sur chaque thématique, en soulignant les démarches, les acquis, les difficultés et défis, ainsi que les solutions mises en œuvre. Les idées fortes issues des échanges ont fait l'objet de résumé par le modérateur.

▪ Premier jour

La matinée de la première journée a été dédiée à la cérémonie d'ouverture et à des exposés techniques sur la décentralisation (typologie et fonctionnement) /régionalisation en Afrique et au Mali. Une séance introductive, impliquant officiels et experts maliens et étrangers, a permis de rappeler les acquis et esquisser les enjeux de la décentralisation au Mali, plus spécifiquement dans le cadre de la mise en œuvre de l'Accord pour la paix et la réconciliation au Mali. Deux sessions ont été tenues : « la typologie et le fonctionnement de la décentralisation » et « le financement de la décentralisation ». L'expérience Malienne de décentralisation a été présentée par les responsables en charge de la décentralisation et des Experts.

▪ Deuxième jour

Durant la seconde journée, les sessions n°3 et n°4 ont été traitées. Dans la matinée, les exposés étaient centrés sur la qualité des services délivrés et la participation citoyenne tandis que les présentations de l'après-midi étaient relatives à la coopération inter-collectivité.

▪ Troisième jour

La troisième journée a été consacrée à la gestion des ressources naturelles dans un contexte de décentralisation et de développement local. Une session spéciale a été dédiée à l'expérience de l'Afrique du sud en matière de financement des collectivités territoriales. La lecture de la synthèse des résultats a été suivie de la cérémonie de clôture qui a mis fin aux travaux du séminaire.

Au total, le séminaire a enregistré dix-huit communications et contributions réparties en cinq sessions dont l'animation en plénière a été assurée durant les trois jours par des panélistes,

experts nationaux et étrangers. Six modérateurs ont animé les sessions thématiques dont deux pour la session IV portant sur la coopération inter-collectivité. La méthodologie a consisté en des exposés introductifs par panel/sessions suivis d'un débat général animé par un modérateur de session.

IV. Cérémonie d'ouverture

Cette cérémonie d'ouverture a enregistré quatre interventions respectivement celle du Maire de la commune II du District de Bamako, du Haut Représentant de l'Union Africaine pour le Mali et le Sahel, Chef de la MISAHÉL, de la Commissaire chargée des Affaires politiques de l'Union africaine et du Ministre des collectivités territoriales de la République du Mali.

- **Le discours de bienvenue de Monsieur Cheick Abba NIARE, Maire de la Commune II du District de Bamako**

Après avoir exprimé sa satisfaction d'abriter cette importante rencontre internationale dans sa Commune, le Maire a souhaité la bienvenue à l'ensemble des participants à ce séminaire qui, selon lui, constitue une occasion de partager les expériences des différents pays participants en matière d'organisation et de gestion des collectivités territoriales. Il a salué les efforts fournis par le Ministère des collectivités territoriales pour l'approfondissement du processus de décentralisation. Il a lancé un appel aux collectivités territoriales à s'engager auprès des différents acteurs pour réussir le processus de décentralisation au Mali et en Afrique.

- **L'intervention du Président Pierre Buyoya, Haut représentant de l'Union africaine pour le Mali et le Sahel, Chef de la MISAHÉL**

Monsieur Buyoya a commencé son intervention par les mots de remerciements à l'attention du Gouvernement du Mali et spécifiquement au Ministère des collectivités territoriales ainsi qu'aux partenaires (Coopération Allemande/GIZ, Coopération Suisse, MUNISMA) pour avoir facilité l'organisation du présent séminaire sur des thématiques permettant de renforcer le cadre institutionnel, l'organisation et la gestion des collectivités territoriales.

En présence de la Commissaire chargée des questions politiques de l'UA, il a précisé que l'Union africaine accorde une importance capitale aux principes de bonne gouvernance et à la mise en œuvre de l'accord pour la paix et la réconciliation au Mali issu du processus d'Alger.

Il a souligné que le présent atelier n'a pas la prétention d'imposer un modèle de réforme au Mali mais de proposer aux responsables publics, des retours d'expériences relatives aux outils lui permettant de mieux réussir sa politique de régionalisation.

Il a mis en exergue les motivations de la tenue du présent séminaire qui s'inscrit dans le cadre de la contribution de la MISAHÉL, en qualité de coprésident de la sous-commission politique et institutionnelle du comité de suivi de l'Accord, à la mise en œuvre du chapitre II de l'Accord qui prévoit la mise en place d'une architecture institutionnelle fondée sur des collectivités territoriales dotées d'organes élus au suffrage universel direct et de pouvoirs étendus.

- **L'allocution de Madame Minata Samaté CESSOUMA, Commissaire chargée des Affaires politiques de l'Union africaine.**

Madame Minata Samaté CESSOUMA a relevé le leadership de M Pierre Bouyoya pour la recherche de la paix et a remercié les autorités maliennes pour la tenue du séminaire et pour les efforts consentis dans l'approfondissement du processus de décentralisation.

Madame la Commissaire a rappelé les deux principales mesures prises par l'Union Africaine pour l'amélioration de la gouvernance et le développement local en cohérence avec l'Agenda 2063 de l'Union Africaine à savoir :

- la Charte Africaine des valeurs et des principes de la décentralisation, de la gouvernance locale et du développement local qui constitue un instrument qui permet de promouvoir et d'harmoniser les politiques de décentralisation et de gouvernance dans les Etats membres de l'Union Africaine ;
- la mise en place en cours du Haut conseil des collectivités locales de l'UA.

Elle a également remercié les Autorités maliennes pour la signature de la Charte Africaine des valeurs et des principes de la décentralisation, de la gouvernance locale et du développement local le 07 février 2017, constituant une étape déterminante vers sa ratification. Ladite charte fait un état des lieux de décentralisation en Afrique et propose des pistes de solutions aux difficultés rencontrées.

Au terme de son intervention, Madame la Commissaire a fait part de la volonté de l'Union Africaine d'assurer l'accès des populations aux services sociaux de base et reconnaître les collectivités locales comme pilier de la décentralisation. L'UA croit au rôle des collectivités territoriales par rapport à la mise en œuvre de son Agenda 2063.

- **Le discours d'ouverture de Monsieur Alhassane AG HAMED MOUSSA, Ministre des collectivités territoriales de la République du Mali**

Après les remerciements aux participants et spécifiquement au Haut Représentant de l'Union africaine pour le Mali et le Sahel, pour l'initiative du séminaire dont l'ultime objectif est celui de contribuer positivement à la mise en œuvre de l'Accord pour la Paix et la Réconciliation au Mali, Monsieur le Ministre a rappelé que les recommandations formulées lors des états généraux de la décentralisation en 2013 ont été traduites en orientations dans le Document-cadre de politique nationale de décentralisation adopté par le Gouvernement du Mali en février 2017 et dont la mise en œuvre s'articule autour de plusieurs grands chantiers, notamment :

- la mise en place des autorités intérimaires ;
- la relecture des textes de base de la décentralisation ;
- les transferts de compétences et de ressources de l'Etat aux collectivités territoriales ;
- les Contrats plans Etat-région ou District (CPER) ;
- les Agences de développement régional (ADR) ;
- la Fonction publique des collectivités territoriales ;
- le financement de la décentralisation ;
- le renforcement des capacités des élus et des agents des collectivités territoriales ;
- la coopération entre les collectivités territoriales ;
- le suivi évaluation de la décentralisation.

Monsieur le Ministre a souligné que le gouvernement attache une importance particulière à chaque thème traité et que le cas malien sera rappelé à chaque occasion pour stimuler les débats.

Monsieur le Ministre a réitéré les remerciements et la gratitude du gouvernement du Mali à tous les partenaires techniques et financiers pour leur accompagnement constant dans la recherche de la paix et de la stabilité sur tout le territoire national.

En souhaitant plein succès aux travaux, il a déclaré ouvert le séminaire international d'échanges d'expériences en matière de décentralisation et de régionalisation en Afrique axé sur le cadre institutionnel, l'organisation et la gestion des collectivités territoriales.

V. Résultats du séminaire

A. Eléments contributifs

Les communications sont présentées par sessions thématiques mettant en exergue les éléments contributifs à l'approfondissement de la décentralisation pour la mise en œuvre de l'Accord pour la paix, les conditions de réussite ainsi que les enseignements à tirer des expériences.

5.1 Session 1 : Typologie et fonctionnement de la décentralisation (Analyse des expériences africaines).

Trois présentations ont été faites durant cette session qui a traité de la typologie et le fonctionnement de la décentralisation. Elles ont porté respectivement sur « retour d'expériences de la régionalisation au Sénégal » (par Falilou Mbaké Cissé, Expert international), sur « l'Expérience kenyane en matière de décentralisation » (par Prof Anyang Nyong'o, Gouverneur du Comté de Kisumu au Kenya) et sur « la Typologie et fonctionnement des collectivités territoriales, expérience du Mali » par M Abdrhamane Cissé, Directeur général des collectivités territoriales. La modération de cette session a été assurée par M Boubacar Bah, Président de l'Association des Municipalités du Mali (AMM).

Enjeux de la décentralisation

En Afrique, les processus de décentralisation, largement nés à la faveur de l'ouverture du champ politique dans les années 90, ont été favorablement accueillis par les populations surtout en milieu rural comme un instrument d'appropriation locale desdits processus démocratiques. Pour que ce nouveau maillage institutionnel produise ses effets sur la citoyenneté et le développement local, les nouvelles entités locales devront faire preuve de leadership en adaptant leur organisation et leur fonctionnement au besoin de paix et de développement des populations dans leur bassin de vie.

Dans cette perspective, plusieurs expériences de décentralisation ont été conduites çà et là en Afrique dans des contextes politiques et historiques différents.

La régionalisation au Sénégal a été marquée par son instabilité parce qu'étant fortement tributaire des changements politiques.

De l'indépendance aux années 1972, le pays est passé par un processus de régionalisation administrative marquée par la création de région administrative dépendant du pouvoir central (érection des assemblées régionales dirigées par les gouverneurs nommés). La création pour la première fois en 1972 de collectivités locales en milieu rural a été l'innovation majeure dans la politique de décentralisation durant cette période.

En 1976, une nouvelle vague de création des régions est intervenue avec une justification économique. En 1990, les mouvements de rébellion survenus en Casamance ont suscité un nouveau débat sur la régionalisation. En 1996, la régionalisation a été institutionnalisée avec une justification socio-économique. En 2000, avec l'avènement de l'alternance, on assistait à un bicéphalisme de l'exécutif régional avec le système de la double planification.

Les outils et supports de la régionalisation ont été :

- les Conseils Economiques et Sociaux au niveau régional créés pour résoudre le problème de concertation régionale avec les forces vives.
- les CPER, conçus à l'origine comme mécanisme de partenariat Etat-région et finalement non opérationnalisés ;

- les Agences Régionales de Développement (ARD) comme dispositif d'assistance à la maîtrise d'ouvrage des autorités régionales mais finalement phagocytées par les techniciens.

Depuis 2013, avec l'avènement du Président Macky Sall, les régions collectivités territoriales ont été supprimées dans le cadre de l'Acte 3 de la décentralisation au profit des départements (départementalisation) ; au motif que les régions ne fonctionnaient pas bien. Les collectivités territoriales au Sénégal sont la commune et le département. Les départements érigés en pôle territoire reprennent les attributions et les compétences des régions.

Les débats ont permis d'approfondir des questions spécifiques comme la hiérarchie entre la CT région et les autres échelons de CT, la capitalisation des expériences des ARD, l'intérêt de la région dans une perspective d'aménagement du territoire et de développement économique.

En définitive, la régionalisation n'a pas fonctionné au Sénégal pour faute d'un environnement favorable. Toutefois, les populations Sénégalaises s'identifient plus à la région qu'au département.

L'expérience Kenyane de décentralisation

De 1963 à 2010, le Kenya a connu différentes expériences de décentralisation. L'héritage colonial anglais a déterminé le mode de dévolution de pouvoirs aux entités locales. Au lendemain des indépendances, deux tendances s'affrontaient pour le choix du mode d'administration territoriale : une première tendance optait pour la régionalisation avec des pouvoirs élargis aux gouvernements locaux, l'autre tendance (majoritaire) privilégiant le choix des unités décentralisées avec un élargissement graduel des compétences.

En 1969, le choix de la décentralisation a été fait au détriment de la régionalisation. L'année 2010 constitue un jalon important avec l'érection de 47 comtés (gouvernements locaux) et leur consécration constitutionnelle.

Il a été relevé des similitudes dans les processus de décentralisation du Kenya et du Mali :

- La consolidation de la décentralisation au profit de la résolution des crises socio-politiques dans le pays (crise post-électorale au Kenya en 2007, crise politico-institutionnelle du Mali en 2012) ;
- L'élargissement progressif des compétences des collectivités régions (Assemblée délibérative, autonomie de gestion)
- Le transfert important des ressources de l'Etat aux collectivités territoriales :39 % pour le Kenya et engagement de 30 % pour le Mali (perspective 2018).
- La nécessité de péréquation entre les régions nord et sud des 2 pays, les régions nord étant plus vastes et moins dotées de ressources.

Une des spécificités du Kenya est que la clé de répartition des ressources entre l'Etat et les collectivités territoriales est sécurisée dans la constitution du pays. Ces ressources sont allouées sur la base de critères arrêtés toutes les cinq années par le Senat. Une répartition annuelle est faite entre les CT sur la base de critères équitables. Toutefois, les principaux défis à relever par le Kenya sont : a) la redevabilité des entités décentralisées, b) le problème de corruption, c) la péréquation entre les régions, d) la question de la fiscalité locale.

Les débats ont aidé à cerner les avantages du processus de décentralisation au Kenya (modalités de répartition des ressources entre l'Etat et les CT, répartition claire des compétences entre CT et l'Etat central...) ainsi que ses limites (création des 47 comtés sans consensus, des compétences plus importantes encore détenues par l'Etat central...).

Expérience du Mali : Typologie et fonctionnement des collectivités territoriales

Le Mali a une très longue histoire de la décentralisation depuis l'indépendance. La politique de décentralisation du Mali, mise en œuvre à partir de 1992, a été bâtie autour des principes directeurs suivants :

- le respect de l'unité nationale et de l'intégrité du territoire ;
- le respect de la libre administration des collectivités territoriales ;
- le respect des spécificités locales dans la réorganisation territoriale ;
- la gestion démocratique et transparente des collectivités territoriales ;
- la subsidiarité ;
- la progressivité et la concomitance dans le transfert des compétences et des ressources ;
- la maîtrise d'ouvrage du développement régional et local par les collectivités territoriales.

La généralisation du processus de décentralisation à l'ensemble du territoire malien a été initiée dans les années 90 et mise en œuvre depuis 1999. Des avancées significatives ont été obtenues, notamment :

- la mise en place de 763 collectivités territoriales dont 703 communes, 49 cercles, 10 régions et 1 collectivité territoriale à statut particulier, le District de Bamako ;

Une particularité du cas malien de décentralisation est le tandem déconcentration et décentralisation avec l'existence des entités (régionales et cercles) qui sont à la fois collectivités décentralisées et des circonscriptions administratives déconcentrées.

Les acquis phares ont pour nom :

- un arsenal juridique étoffé (existence d'une trentaine de textes législatifs et réglementaires) ;
- la consécration constitutionnelle des principes de la libre administration et la création de collectivités territoriales ;
- des outils et des structures d'accompagnement :
 - la Direction générale des collectivités territoriales (DGCT) comme structure de coordination et de suivi des actions de décentralisation ;
 - l'Agence nationale d'investissements des collectivités territoriales (ANICT) comme instrument de financement de la décentralisation ;
 - le Centre de formation des collectivités territoriales (CFCT) comme dispositif national de formation des élus et agents des CT ;
 - la Direction nationale de la fonction publique des collectivités territoriales (DNFPCT) ;
 - les Agences de développement régional (ADR), chargées d'appuyer les collectivités territoriales dans ma maîtrise d'ouvrage du développement ;
 - l'opérationnalisation du dispositif de contractualisation entre l'Etat et les Régions à travers les Contrats-plans Etat-Région/District (CPER).

La rencontre a reconnu et apprécié la qualité de l'arsenal juridique et institutionnel en matière de décentralisation du Mali notamment les compétences, les attributions, le mode d'élection, le dispositif de financement et le dispositif d'appui technique des collectivités territoriales. Toutefois, la rencontre a constaté des insuffisances dans la mise en œuvre des textes et leur appropriation par les différents acteurs des collectivités territoriales notamment

les élus, la société civile, les populations, les services déconcentrés de l'Etat et les représentants de l'Etat.

Une analyse transversale des expériences de décentralisation des trois pays (Kenya, Sénégal et Mali) montre que chaque pays possède des avantages et ses limites.

Pour un fonctionnement efficace, efficient et transparent des collectivités territoriales, le séminaire a retenu ce qui suit :

- ✓ une action gouvernementale cohérente et coordonnée conditionne, pour une large part, la réussite de la décentralisation : Dans la majorité des pays, les dispositions envisagées par les Gouvernements en matière de transfert de compétences et de ressources n'ont pas été suffisamment mises en œuvre ;
- ✓ la viabilité des processus de décentralisation et de régionalisation en Afrique demeurera incertaine aussi longtemps que l'essentiel des ressources qui assurent leur fonctionnement et leur investissement sera assuré par l'effort financier externe en lieu et place des ressources internes ;
- ✓ l'autonomie administrative des collectivités territoriales peut s'affirmer davantage avec la mutualisation de leurs services et de leurs moyens propres. Cependant, le conflit entre élus locaux pour la gestion des institutions locales comporte le risque d'un affaiblissement de leadership des élus face aux techniciens ;
- ✓ la décentralisation devient un instrument de gestion inclusive pour les pays où l'Etat a reçu une bonne répartition des compétences entre lui et les collectivités territoriales ;
- ✓ les expériences de contrat-plan Etat-collectivités territoriales et des Agences de Développement Régional (ADR) présentent une opportunité intéressante de renforcement du dialogue de territoire pour l'efficacité des politiques publiques face aux difficultés d'articulation entre les politiques sectorielles et les politiques locales.

Conditions de réussite/pistes nouvelles à explorer

- sécuriser les ressources publiques destinées aux collectivités territoriales, élargir et diversifier les autres sources de financement des CT ;
- analyser la faisabilité d'un réaménagement des rapports entre les différents échelons de collectivités territoriales en particulier entre la région et les autres niveaux de collectivités territoriales dans la perspective d'un lien hiérarchique de la région sur les autres échelons de CT afin de promouvoir les échanges et la coopération entre collectivités territoriales d'un même espace ;
- travailler à la mise en cohérence entre les différents niveaux de CT dans les contextes institutionnels où la faisabilité du lien hiérarchique entre CT n'aura pas été démontrée ;
- analyser les meilleures modalités de renforcement des processus de décentralisation en réinterrogeant l'échelle territoriale pertinente entre l'Etat et les entités locales comme la région à même d'induire une valeur ajoutée pour le développement, la cohésion territoriale et la mise en cohérence des politiques publiques.

5.2 Session 2 : Du financement de la décentralisation et du financement des collectivités territoriales

Cette session visait à partager les expériences internationales de financement des CT et d'approfondir les échanges sur les meilleures pratiques de financement de la décentralisation.

Trois exposés ont été faits durant cette session, respectivement par M François Paul Yatta (Expert CGLUA), M Amadou Coulibaly, Cadre de l'ANICT et l'Honorable Lechesa Tsenoli, Vice-Président de l'Assemblée Nationale en Afrique du Sud.

De l'exposé de M François Yatta, l'on note quatre modes de financement de la décentralisation qui ont été présentés : la fiscalité locale, les transferts financiers, l'emprunt et le marché financier.

Les débats ont porté sur plusieurs thématiques qui peuvent être regroupées en trois catégories suivantes : 1) enjeux politiques du financement, 2) modes de financement, 3) financement des collectivités territoriales au Mali.

Enjeux du financement

La rencontre a souligné l'importance de la volonté politique voire la sincérité comme moteur principal du processus de décentralisation. En effet, même avec des textes clairs et une législation adéquate sur le financement des collectivités territoriales – comme au Mali – le problème réside généralement dans la mise en œuvre. Le financement des collectivités territoriales ne doit pas être un obstacle à la décentralisation. En effet, un processus de décentralisation n'engendre pas de fonds supplémentaires : il implique plutôt de repenser les relations (et la répartition des ressources) entre Etat et collectivité sur la base du principe de subsidiarité.

Dans les pays où la création de nouvelles collectivités territoriales procède d'une stratégie de paix et de réconciliation, une attention particulière devra être portée à la viabilité financière de ces nouvelles entités et prévenir qu'elles ne deviennent une nouvelle charge à court terme et un nouveau facteur de conflit à moyen et long terme.

Il a été rappelé que les processus de décentralisation en Afrique ont été lancés dans le sillage de la démocratisation et du multipartisme : la décentralisation a donc effectivement été perçue sur le continent, historiquement, comme une manière d'ouvrir le champ politique, sans nécessairement vérifier si son financement était viable. A ce titre, l'expérience africaine est assez différente de celle d'autres régions du monde où la décentralisation a servi de processus pour améliorer la performance des politiques publiques, et non pour satisfaire des revendications politiques.

Les modes de financement :

1. FISCALITE LOCALE

La fiscalité locale repose sur quatre « vieilles » : la taxe foncière sur le bâti ; la contribution foncière sur le non bâti ; la patente, licence ; et la taxe d'habitation. Il y a, en plus, la taxe régionale composée des impôts nationaux et la fiscalité partagée (pourcentage impôt sur le revenu, impôt de société, et TVA). Par exemple : une taxe unique sur un produit pétrolier, collectée dans les régions et reversées dans les régions ; ou encore des impôts nationaux qu'on transfère à la région ; ou encore un modèle de fiscalité partagée, selon lequel une part de l'impôt sur le revenu, de l'impôt sur les sociétés ou encore de la taxe sur la valeur ajoutée (TVA) est reversée aux régions.

L'expert a souligné l'importance d'un champ fiscal propre pour la collectivité territoriale (CT). En effet, il faut éviter de donner la possibilité de changer le système de partage des ressources fiscales. Par exemple, lorsque l'on parle d'impôts « rétrocedés », on induit qu'on peut changer la règle de partage à tout moment, ce qui représente une instrumentalisation de la fiscalité.

La fiscalité locale est généralement directe (taxe foncière, patente, licence, etc.) : elle est plus difficile à collecter, et pourtant ce sont les entités généralement les moins développées (CT) qui sont chargées de percevoir ces taxes (exception : Afrique du Sud). A contrario, la fiscalité d'Etat est essentiellement indirecte (TVA, taxes sur les importations et exportations aux frontières), et est plus facile à collecter. Très peu de recettes de l'Etat central viennent

de l'impôt sur le revenu, sur les sociétés (moins de 10% dans les pays africains). L'Etat n'investit pas dans la fiscalité intérieure ; le coût marginal pour les collectivités est élevé.

La donne est toutefois en train de changer. A la faveur de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) et des accords d'intégration régionale, les taxes sur l'import et l'export sont en déclin. Une réflexion est donc menée sur les fiscalités internes directes (i.e. sur le revenu des personnes et des sociétés, par opposition à une fiscalité « aux portes »). Aussi, on note un déclin des taxes sur l'import et l'export. La solution adoptée pour la transition fiscale se base surtout sur une expansion de la TVA aux produits de base, comme la nourriture.

En outre, l'expert attire l'attention sur le fait qu'à travers l'intégration régionale (p.ex. UEMOA), le critère de convergence sur le taux de prélèvement fiscal complique le transfert de certains impôts aux collectivités locales. Il fait de la collecte des impôts locaux une tâche non prioritaire, les administrations fiscales se concentrant sur le niveau national. Les Etats hésitent à transférer certains impôts parce que pouvant impacter sur leur performance notée à un seuil par l'UEMOA. Il est donc recommandé d'intégrer la fiscalité locale dans le calcul du critère de convergence sur le taux de prélèvement fiscal.

2. TRANSFERTS FINANCIERS

L'expérience montre que les impôts locaux uniquement ne suffisent jamais à financer les collectivités locales. Les transferts financiers apparaissent donc comme des compléments indispensables pour renforcer l'autonomie financière des CT.

Une option est la fiscalité partagée, selon laquelle un pourcentage d'impôts est reversé aux collectivités locales, et le reversement se fait sur la base du lieu de collecte. P. ex. sur l'impôt sur le revenu, 10% sont reversés à la CT où cet impôt a été collecté. Pour les transferts financiers, il peut s'agir de pourcentage d'impôts nationaux ou non, redistribué aux collectivités locales.

Ces options comportent toutefois des contraintes. Pour la fiscalité partagée : il y a un problème d'asymétrie d'information entre l'Etat central et les CT. En effet, même si un pourcentage est convenu entre Etat et CT, seul l'Etat connaît le montant des recettes fiscales. Il peut aussi y avoir un problème de reversement. Concernant les transferts financiers, se pose le problème de prévisibilité, car les CT doivent avoir un minimum de prévisibilité pour leur planification (p.ex. en Ouganda, les transferts sur la base de contrats ont posé problème). De plus, les CT ne disposent pas de suffisamment de marge de manœuvre avec les transferts, ce qui fait planer le risque que les CT deviennent comme des agences d'exécution du gouvernement central.

Le pourcentage de ressources ou impôts nationaux, le remboursement total ou partiel des coûts, ou encore des décisions ad hoc (Etat décide que telle année tant d'argent est transféré), sont autant de schémas pour transférer des fonds aux CT, entre autres.

3. EMPRUNT

L'emprunt est très controversé en Afrique. Pourtant, dans un contexte de croissance démographique forte (notamment en milieu urbain), l'emprunt devrait s'imposer. En effet, il est impensable de faire supporter aux activités économiques d'aujourd'hui – donc à travers l'impôt – les immenses besoins en investissements publics locaux qu'impliquent les projections démographiques. Les collectivités locales, comme tout agent économique, ont ainsi besoin d'emprunter pour financer leurs investissements publics locaux. Faire supporter aux activités économiques du moment ces immenses besoins en investissements publics est tout simplement illusoire. L'emprunt a plusieurs avantages. Il a tendance à améliorer la

qualité de la dépense publique, à favoriser la publication de comptes de gestion clairs, agréés et précis ; à améliorer la mobilisation des ressources propres ; à encourager l'utilisation d'instruments financiers performants et à renforcer la discipline budgétaire locale.

Différentes institutions financières spécialisées (IFS) proposent différents types d'emprunts (parfois un, parfois plusieurs types pour une même IFS) : subventions, prêts, bonification d'intérêt, garantie, appui institutionnel. Les prêts sous-souverains sont encore une autre option, selon laquelle des CT accèdent directement à des prêts de partenaires bilatéraux ou multilatéraux. En guise d'exemples : prêt à Ouagadougou par l'AFD pour la reconstruction du marché central, montant de 4 milliards de francs CFA ; prêt à Dakar par la BOAD pour financer des infrastructures, montant de 9,7 milliards de francs CFA.

4. MARCHE FINANCIER

Le marché financier désigne toutes les autres formes d'accès à l'emprunt (autres que les IFS). Il s'agit des banques privées, du marché des compagnies d'assurance, des fonds de pension, etc. Les obligations sont particulièrement adaptées au besoin de financement à long terme des CT notamment dans une période de forte demande en infrastructure.

Il faut généralement passer par une agence de notation, qui attribue une note indiquant la solvabilité de la CT. Parfois, une IFS (cf. ANICT au Mali) peut jouer un rôle d'intermédiaire et se faire noter ; elle contracte le prêt au nom de la CT bénéficiaire.

Dans sa synthèse, le modérateur de la session a souligné que les impôts locaux n'étaient pas suffisants pour assurer le financement du développement local. Il en découle la nécessité de recourir aux transferts financiers pour que les CT jouent pleinement leur rôle dans le développement local.

La question du « meilleur mode de financement » ou de celui qui serait « le plus accessible » pour les CT, notamment dans un contexte de pays dit « fragile », est revenue à plusieurs reprises. Il n'existe pas de modèle applicable universellement, car les systèmes politiques nationaux sont issus de processus historiques très différents les uns des autres. Par exemple, ce qui se fait en Tanzanie (où les CT peuvent décider des impôts locaux qu'elles lèvent) ou en Afrique du Sud (où les trois sphères de gouvernement – communes, régions, Etat – sont obligées de dialoguer sur un pied d'égalité pour définir ensemble les budgets), est impensable pour le moment dans les pays d'Afrique francophone. Toutefois, il a été relevé que les systèmes francophones sont un avantage significatif : le comptable de la collectivité locale dépend du ministère des Finances et est pécuniairement responsable ; ainsi, lorsque l'exécutif local veut engager des fonds, le comptable vérifie la disponibilité de fonds, l'adéquation des lignes budgétaires, etc. Dans le système anglophone, le comptable est engagé directement par la CT et lui est directement soumis, si bien que le mécanisme de contrôle est moins fort.

Des modes de financement complémentaires ou alternatifs ont été évoqués dans les débats. Ainsi, pour plusieurs intervenants, la présence de ressources extractives (minerais, pétrole, gaz) sur le territoire d'une collectivité suscite l'idée que cette dernière doit bénéficier des recettes fiscales de l'industrie extractive locale. Mais comment ces recettes parviennent-elles à l'unité décentralisée : directement, ou par le biais du gouvernement central ? et qui décide du schéma de perception à utiliser : le niveau décentralisé ou le niveau central ? Le cas du Nigéria a été évoqué où 13 % des recettes fiscales issues du secteur pétrolier sont reversés aux régions. L'exemple de Kayes au Mali a été évoqué pour illustrer que la collectivité locale ne bénéficiait pas nécessairement des industries localisées sur son territoire : en effet, bien que les ressources minières exploitées dans cette région fournissent des recettes fiscales significatives allouées au budget national, la population de Kayes continue de faire face à des problèmes de base comme l'accès à l'eau potable. Ceci, confirme le paradoxe auquel

font face certaines collectivités locales maliennes. Il est généralement admis que le développement local doit être axé sur les ressources endogènes, or si ces ressources au niveau local sont importantes, elles sont très vite « récupérées » par l'Etat, et parfois investies ailleurs.

Dans le sillage des ressources extractives, la responsabilité sociale des entreprises (RSE) a été évoquée comme mode de co-financement des CT. Cependant, le constat révèle dans plusieurs collectivités territoriales que la RSE est trop peu exploitée en Afrique. Par exemple, dans la ville Colombienne de Medellin fortement affectée par le trafic de drogues et la criminalité, le maire a joué sur l'intérêt des entreprises de la place à pouvoir opérer dans des conditions stables ; il a ainsi mobilisé des fonds importants de ces entreprises pour financer des infrastructures et des formations dans les quartiers défavorisés et rétablir ainsi la sécurité.

Dans la même perspective, les partenariats publics-privés (PPP) sont un mode de financement intéressant pour les CT, et le Mali dispose déjà d'une législation en la matière. Dans l'imaginaire collectif, les PPP sont souvent associés à des grandes entreprises étrangères prêtes à engranger des profits juteux sur le dos des ressources des populations ; mais il y a des exemples très positifs où des entreprises locales ont cofinancé des investissements de collectivités. Ainsi, le marché de Bobo-Dioulasso au Burkina Faso a été financé à 60 % par des commerçants de la ville.

Les ressources envoyées par la diaspora représentent également un mode de financement non négligeable. Elles contribuent parfois fortement aux investissements des collectivités. Il a été rappelé que les transferts de fonds des migrants africains représentent 432 milliards de dollars chaque année, soit environ trois fois plus que l'aide publique au développement annuellement mobilisée.

Enfin, les mécanismes de solidarité entre les différentes CT, notamment à travers les inter-communalités et inter-collectivités (entre les mieux dotées et les moins bien dotées), sont également des modes de financement intéressants, qui permettent notamment de mutualiser certaines fonctions.

Le financement des collectivités territoriales du Mali

Le financement des collectivités territoriales au Mali est en mutation ; un accroissement notable de leur volume est en perspective à travers l'application de l'objectif de transfert de 30 % des recettes budgétaires de l'Etat aux collectivités territoriales d'ici 2018. Les modalités de ces transferts sont en cours de définition, le Fonds National d'Appui aux Collectivités territoriales (FNACT) en sera un canal important d'acheminement ainsi que les Contrats-Plan Etat-Région ou District (CPER).

Les CPER ont été institués en 2014 (décret n° 2014-0644/P-RM du 21 août 2014) et les premiers contrats signés en 2015. Les CPER sont appelés à devenir un des instruments essentiels du financement des collectivités territoriales dont la mobilisation des fonds passe par le FNACT.

L'ANICT demeure le principal canal d'acheminement des ressources financières aux collectivités territoriales du Mali. Elle est abondée par les ressources de l'Etat du Mali et de celles de ces partenaires ; elle fonctionne avec le système de droit de tirage annuel qui est mobilisé sur base de critères dont entre autres la soumission et la validation de projets d'investissement par chaque CT.

De 2000 à ce jour, ce mécanisme a permis de financer des milliers de projets issus du Programme de développement économique, social et culturel des collectivités territoriales (PDSEC). Pour l'instant, l'on relève la prépondérance des ressources de l'ANICT dans le financement des CT et l'apport des bailleurs étrangers est tout aussi prépondérant dans le total disponible de ressources destinées aux CT. La mise en œuvre des engagements

financiers pris par l'Etat du Mali dans le cadre de l'Accord pour la paix et la réconciliation changera le schéma financier de la décentralisation par l'accroissement de la part des ressources internes. Le séminaire a confirmé la pertinence de ce choix vu son impact potentiel sur la pérennité et la soutenabilité du financement des collectivités territoriales maliennes.

Cas du mécanisme de financement des collectivités territoriales en Afrique du Sud :

La session spéciale a porté sur le financement de la décentralisation en Afrique du Sud. Ce pays est classé 1^{er} en Afrique pour la qualité de son dispositif de financement des CT et ce, dans le cadre du mécanisme de notation annuelle mis en place par le CGLU-Afrique.

De l'exposé fait par l'Honorable Lechesa Tsenoli, Vice-Président de l'Assemblée Nationale en Afrique du Sud, il ressort en premier lieu que la constitution de l'Afrique du Sud a institué quatre sphères de pouvoir sur la base du principe de la subsidiarité. Il y a une ferme volonté de bien gérer le pays à tous les niveaux (exécutif, législatif et judiciaire).

Le pays s'est doté d'une vision dont les principaux éléments sont la prospérité pour tous, la discrimination positive, un développement local orienté vers des solutions durables face aux besoins des populations. Il existe une division très claire des rôles et responsabilités entre l'Etat central et les collectivités locales.

Les taxes sont collectées au niveau national et les produits de ces taxes collectées sont équitablement alloués aux CT en fonction des charges assumées et sur la base de critères objectifs de répartition. Un système de notation des CT est mis en place au niveau national.

Il n'y a aucune interférence politique dans l'allocation des ressources aux CT. Le gouvernement national évalue au préalable les capacités des CT à assumer une compétence avant de transférer ladite compétence aux CT. Il n'y a pas d'arbitrage budgétaire dans le système d'allocation des ressources, tout est fondé sur des critères objectifs, des mécanismes de consultation et des commissions indépendantes.

Lorsque le gouvernement provincial faillit dans la fourniture d'un service, le gouvernement national s'y substitue selon les principes de subsidiarité et de la suppléance. La priorité est donnée à l'offre de service, peu importe l'entité qui preste le service. Il existe le système de recours en cas de litige entre les CT et d'autres sphères de pouvoirs.

Un des défis de la décentralisation en Afrique du Sud est le niveau élevé de pauvreté malgré l'importance des ressources financières engagées dans l'offre de services aux populations. Cette situation se complique davantage avec le phénomène de migration interne de populations.

La gouvernance coopérative entre les sphères du pouvoir en Afrique du Sud a façonné les pratiques et la culture de l'unité nationale, ce qui a contribué à créer un processus inclusif (où personne ne se sent exclu) ;

Pour améliorer le financement de la décentralisation et des collectivités territoriales

- ✓ les acteurs locaux (collectivités territoriales) doivent utiliser des systèmes de comptabilité et de gestion performants et transparents, assortis de mécanismes de contrôle pour lutter contre la corruption et promouvoir la transparence comptable et budgétaire. La lutte contre ce fléau doit commencer à la base, au plus près des populations, donc une politique de tolérance zéro face à la corruption.
- ✓ repenser les rapports financiers entre l'Etat et les collectivités territoriales dans le but d'accroître l'autonomie financière de ces dernières et de renforcer leur viabilité financière. Il faut plutôt miser sur la subsidiarité et la concomitance des transferts financiers de manière transparente et prévisible ;
- ✓ vu l'importance des besoins importants en infrastructures et en formation dans les villages et quartiers défavorisés, il y a lieu de faire recours aux modes de

financement complémentaires ou alternatifs évoqués dans les débats comme la responsabilité sociale des entreprises (RSE), les partenariats publics-privés (le Mali dispose déjà d'une législation en la matière), les transferts provenant des migrants (diaspora).

- ✓ promouvoir les pôles économiques attractifs pour encourager les échanges inter-régionaux et favoriser la mobilisation des ressources pour les collectivités.
- ✓ enfin, les mécanismes de solidarité entre les différentes collectivités territoriales, notamment à travers les intercommunalités, la coopération transfrontalière et intercollectivités¹ (entre les mieux dotées et les moins bien dotées), sont également des modes de financement intéressants, qui permettent notamment de mutualiser certaines fonctions.

Conditions de réussite/pistes nouvelles à explorer :

- accroître le financement interne de la décentralisation dans les pays en développant des stratégies explicites de renforcement de l'autonomie financière des CT et réédition des comptes ;
- développer des stratégies de promotion des financements innovants (Emprunt, PPP, fonds climat...);
- améliorer les critères d'allocation de ressources aux collectivités territoriales pour plus d'équité et de performance.

5.3. Session 3 : De la qualité des services délivrés et de la participation citoyenne

La participation citoyenne et l'offre de services aux populations demeurent au cœur des politiques de décentralisation et de développement local. Cette session visait à avoir un retour des stratégies d'amélioration de l'offre de services ainsi les modalités de renforcement de la participation citoyenne dans la gestion locale.

Quatre présentations ont été faites durant cette session. Les intervenants étaient M John Igue, Expert (Benin) ; M Moutari Ousmane, Président du Conseil Régional de Zinder (Niger) ; M Akwasi Opong Fosu, Expert, ancien Ministre (Ghana) et M.Dramane Guindo, cadre de la DGCT.

Enjeux de l'offre de services et de la participation citoyenne

La charte africaine sur les valeurs et les principes de la décentralisation a précisé que la législation nationale garantit les droits des citoyens et définit leur responsabilité en matière de participation à la vie publique locale. La participation de tous les segments de la société aux activités de planification, de mise en œuvre et de suivi évaluation des politiques et programmes est encouragée par les collectivités territoriales en vue d'assurer la fourniture des services de qualité aux populations.

La première présentation de M John Igué du Bénin a abordé la décentralisation et la régionalisation en Afrique comme cadre de délivrance des services de qualité et de la participation citoyenne. Les différentes approches de régionalisation ont été élucidées et particulièrement celle dictée par une approche économique (cas du Mali). Cette approche « *économique de la régionalisation vise donc à rendre plus efficace l'action de l'Etat dans le cadre du développement national en vue de fournir des services de meilleure qualité aux citoyens* ».

L'exposé a soulevé des pistes de discussions relatives aux enjeux de la décentralisation et ses acquis, en particulier la participation citoyenne, l'importance de l'échelle locale, les résultats des expériences de la décentralisation et leurs impacts sur la mobilisation sociale.

Les conditions de durabilité de la qualité des services rendus ont été abordées (la restructuration de l'espace national, la valorisation des activités économiques, la circulation de l'information, le contrôle citoyen et le renforcement des capacités des élites locales).

La seconde présentation, qui a traité du cas du Niger en rapport avec l'offre de services de qualité et la participation citoyenne, a été faite par M Moutari Ousmane, Président du Conseil Régional de Zinder (Niger).

La région de Zinder est située au centre Est du Niger sur une superficie de 155.000 km² abritant une population estimée à 4 millions d'habitants.

L'encadrement de la décentralisation au Niger est très semblable à l'expérience malienne de la décentralisation (cohabitation décentralisation et déconcentration, dispositif national en charge du financement, structures faitières des pouvoirs locaux entre autres). La rébellion indépendantiste Touareg au Nord du Niger a propulsé le débat sur la décentralisation comme une offre politique visant à préserver l'unité nationale et promouvoir le développement local. Un accord de paix a été signé en 1995 mettant fin à la rébellion armée.

En 2008, à la faveur de la réorganisation territoriale, le Niger a donné un statut aux chefferies traditionnelles dans la gestion publique. Huit catégories d'autorité coutumière ont été instituées comme la fraction, le village, le secteur, le canton, la province, le groupement, le sultanat. Ces autorités exercent entre autres attributions, la participation à la collecte des taxes, la nomination des Imams, la conciliation en matière civile, participent aux commissions foncières communales et aux cadres de concertation et de coordination administrative à l'échelle régionale. Elles siègent dans les conseils municipaux et régionaux avec voix consultative.

La troisième présentation faite par M Akwasi Opong Fosu, Expert en gouvernance et ancien Ministre de la Décentralisation (Ghana) a cerné le cas du Ghana (Offre de service de qualité et participation citoyenne).

Il ressort de cet exposé que le processus de décentralisation a pris son envol en 1998 dans le but de renforcer la démocratie, promouvoir la participation citoyenne, l'équité et la justice sociale et améliorer la réédition des comptes dans l'offre de service aux citoyens. Les compétences attribuées aux CT sont fixées par la constitution de 1992 qui consacre la participation citoyenne à toutes les échelles de gouvernance du pays. Des rôles ont été attribués aux autorités traditionnelles comme au Niger en matière foncière, d'héritage culturel, et de facilitation... Ces autorités traditionnelles siègent aux conseils municipaux.

La quatrième présentation portant sur l'expérience du Mali a été faite par M Dramane Guindo, Sous-directeur administration et institutions locales/DGCT. Dans son intervention, il a rappelé que le processus de décentralisation au Mali est au carrefour de plusieurs stratégies et politiques publiques comme le développement institutionnel et la réforme de l'Etat, le document de politique de croissance économique et de réduction de la pauvreté. La stratégie d'offre de services aux populations est explicitement prise en charge dans l'axe n° 2 du Document cadre de politique nationale de décentralisation et son plan d'action (2017-2021) et dans le document cadre de citoyenneté et de civisme.

Un mécanisme opérationnel (guide, plan d'action, décrets, schéma de transfert des services déconcentrés...) de mise en œuvre des transferts de compétences (éducation, santé, hydraulique, environnement...) et de ressources a été conçu et en voie de mise en œuvre. Des infrastructures ont été transférées aux CT. Leur gestion est assurée soit en mode de gestion directe ou en mode de gestion déléguée. Des dispositions pertinentes du code des CT régulent la participation citoyenne autour de la programmation du développement local, la budgétisation, la publication des comptes. Des initiatives soutenues par certains projets et programmes encouragent des débats publics, des consultations citoyennes qui ont par endroit amélioré le niveau de recouvrement des impôts et taxes comme à Siby (90 %) et Sanankoroba (70 %). Il reste plusieurs défis à relever au nombre desquels, l'amélioration de

la participation des autorités traditionnelles à la gestion des CT, l'amélioration et la diversification des mécanismes de financement des CT, le renforcement de la confiance entre les acteurs de la décentralisation (Etat, CT, population, société civile, secteur privé).

Des échanges à propos de la qualité des services et la participation citoyenne, le séminaire a confirmé la nécessité d'introduire un nouveau maillage pour corriger les problèmes de prépondérance des capitales et de répartir les activités de développement à l'intérieur du territoire en tenant compte de la solidarité et de la complémentarité. Aussi, il a été retenu la nécessité de référer à l'histoire et aux autorités traditionnelles dans la création des CT tout en tenant compte de la capacité d'encadrement avant toute création de nouvelles entités. Toutefois, les autorités traditionnelles doivent préserver leur neutralité en demeurant équidistantes des acteurs politiques.

Pour améliorer l'offre de services et la participation citoyenne

Plusieurs défis ont été identifiés, entre autres :

- ✓ la nécessité d'améliorer les mécanismes de financement par son élargissement et sa diversification ;
- ✓ la nécessité de restructurer l'espace national pour valoriser les acquis économiques des régions ;
- ✓ le besoin de former les élites locales et de promouvoir une bonne circulation de l'information ;
- ✓ le besoin de trouver les meilleures modalités d'implication des autorités traditionnelles et coutumières vu leur avantage comparatif dans la fourniture des services, la mobilisation des ressources et le règlement des conflits.

Conditions de réussite/pistes nouvelles à explorer :

- la promotion de la participation citoyenne à toutes les échelles de gouvernance ;
- Il y a un besoin de transparence dans la gestion des projets et programmes financés par les donateurs ;
- la nécessité d'un leadership renforcé pour promouvoir la décentralisation
- le besoin de s'inspirer du modèle Nigérien d'implication des autorités coutumières dans la gestion des collectivités territoriales
- la nécessité d'encadrer les rôles des autorités traditionnelles afin d'éviter les conflits de compétence et la dilution des responsabilités.

5.4. Session 4 : De la coopération inter collectivités, la coopération décentralisée et la coopération transfrontalière

Cette session a été marquée par trois présentations. La **première** intervention de Diaby Diagne (Sénégal) décrit la coopération entre collectivités comme un facteur qui contribue à la stabilité politique et renforce la paix. Pour cela, elle s'appuie sur une gouvernance participative d'où l'importance de la distribution des rôles entre les gouvernants et les décideurs d'une part et d'autre part entre les collectivités afin d'entretenir de bons rapports.

La **deuxième** présentation faite par Madame Reneva Fourie (Afrique du Sud) a édifié sur le cas africain et a soulevé les questions pertinentes par rapport à la place des CT dans la coopération décentralisée.

La **troisième** intervention de M. Mamadou Doumbouya (DGCT-Mali) s'est penchée essentiellement sur la coopération entre les collectivités territoriales au Mali et entre les collectivités territoriales du Mali et celles des pays voisins. Il ressort de cette présentation que la coopération décentralisée ou l'inter collectivité constitue une opportunité pour les collectivités territoriales qui n'ont pas assez de ressources.

Enjeux de la coopération inter collectivités

La coopération inter collectivités est une dimension importante du processus d'intégration régionale par le bas. La charte africaine sur les valeurs et les principes de la décentralisation précise que les collectivités territoriales définissent leurs priorités et sont libres de former des partenariats et de coopérer avec les collectivités d'autres pays, pour atteindre les objectifs communs de développement local, national, régional et d'intégration continentale.

Pour améliorer la coopération entre collectivités territoriales

Le séminaire a relevé l'existence d'un cadre juridique de la coopération inter collectivité qui s'étoffe progressivement. Au Mali, par exemple, 755 collectivités territoriales sur 761 que compte le pays sont impliquées dans un lien de coopération inter collectivités à travers 46 syndicats de coopération. La coopération inter collectivité trouve son fondement juridique dans la loi N 2017-052 du 2 octobre 2017 et le décret du 22 décembre 2015 déterminant les modalités de coopération entre les collectivités.

Au sein de l'espace UEMOA, l'Acte additionnel relatif à la coopération transfrontalière, harmonise le cadre de cette coopération à l'échelle sous régionale. L'animation de la coopération décentralisée est assurée au travers les instances de pilotage, les comités techniques mixtes.

Au plan continental, la Convention de Niamey sur la coopération transfrontalière est le principal cadre de référence pour les pays membres de l'Union Africaine, en ce qu'elle est une des déclinaisons de la Charte Africaine sur les valeurs et les principes de la décentralisation, de la gouvernance locale et du développement local (adoptée en juin 2014 à Malabo). A titre de rappel, c'est le concept de pays-frontière de l'UA qui a évolué pour donner naissance à la convention de Niamey.

Le séminaire a conforté l'idée selon laquelle la coopération entre les CT constitue une opportunité pour la paix au Mali et dans la sous-région. Des résultats tangibles ont déjà été obtenus des initiatives qui existent entre certaines localités du Mali et celles des pays limitrophes, notamment Sikasso Khorgho et Bobo Diaoulasso, et Tominian et Kossi.

Cette coopération transfrontalière a permis notamment la construction de routes, la réalisation des infrastructures régionales et des aménagements hydro-agricoles.

Dans le cas de la coopération décentralisée (les cas respectifs de Tombouctou et de Kayes) le séminaire a noté les effets induits en particulier la mise en réseau des acteurs, le renforcement institutionnel, la mise en cohérence des acteurs de l'aide, une bonne intégration des populations, des échanges au-delà des élus, avec société civile, l'amélioration des compétences, l'augmentation de l'offre d'infrastructures d'envergure, la gestion intégrée des espaces frontaliers.

Les débats ont permis de retracer d'autres types de coopération entre le Mali et d'autres régions de l'Afrique. Vu le niveau des échanges commerciaux entre le Mali et l'Algérie, un appel a été lancé pour formaliser les coopérations inter collectivités entre les deux pays. Les participants ont également insisté sur l'importance de la capitalisation de ces expériences riches en matière de coopération et recommandent d'élargir les horizons à la dimension internationale et régionale,

Ces présentations sur les variantes de la coopération entre collectivités (inter collectivité, coopération décentralisation, coopération transfrontalière) ont mis en évidence des acquis significatifs à consolider et des faiblesses à corriger.

Les acquis à renforcer sont, entre autres, une culture de la coopération qui fédère les divers acteurs (jeunes, femmes, OSC) autour d'enjeux importants de la paix et du développement ;

le principe de co-validation des instruments de la coopération qui a renforcé au fil des années le leadership et les capacités des acteurs de la coopération ; une reconnaissance de l'efficacité et des compétences des acteurs de la coopération, des impacts socio-économiques importants des actions réalisées sur le développement et enfin, une capacité à s'adapter aux évolutions politico-institutionnelles et économiques.

Pour accroître l'impact de ces actions de coopération sur la paix et le développement, les échanges ont permis d'identifier les faiblesses à corriger et qui ont trait aux difficultés à harmoniser les approches de développement local et communal avec l'approche régionale, la faiblesse du dialogue entre élus des deux régions et les OSC, et la mise à échelle des outils de suivi de coopération.

Conditions de réussite/pistes nouvelles à explorer :

- réviser au besoin les dispositions pertinentes des Codes de CT/pour y refléter le concept de l'inter collectivité transfrontalière et de la coopération décentralisée ;
- capitaliser les expériences riches et diversifiées de la coopération décentralisée ;
- élargir la coopération décentralisée au transfert de technologie
- concevoir de nouveaux outils et instruments ou adopter des démarches novatrices capables de renforcer cette coopération transfrontalière ;
- élargir l'horizon de la coopération décentralisée sur le milieu universitaire ;
- engager une dynamique de dialogue structuré avec les diasporas pour qu'une partie de leurs transferts soit orientée vers le développement local ;
- intégrer la dimension frontalière dans les politiques publiques ;
- encourager les CT à mutualiser leurs moyens à travers des conventions pour réduire les coûts des interventions et promouvoir le partenariat ;
- conférer aux Collectivités locales des attributions en matière de paix et de sécurité ;
- encourager le gouvernement du Mali à ratifier la convention de l'Union Africaine sur la coopération transfrontalière.

5.5. Session 5 : Des enjeux autour de la gestion des ressources naturelles (GRN)

Les ressources naturelles (terre, eaux, environnement), constituent la fondation l'économie locale et de la vie sociale. La session a connu deux présentations. La première présentation traitée par M David Abouem à Tchoyi, (Expert en gouvernance publique Cameroun) a abordé l'expérience Camerounaise de gestion des ressources naturelles. La seconde traitée par M Boubacar Sow, Expert en décentralisation a abordé la question de la GRN au Mali en lien avec les compétences transférées aux CT. La gestion des ressources naturelles fait face à de nombreux enjeux qui sont d'ordre politique, économique, sécuritaire, de stabilité et d'unité nationale.

Ces enjeux de la gestion des ressources naturelles font ressortir les constats suivants :

- la gestion des ressources naturelles est une question transversale sujette à conflits et jeux d'intérêts ;
- un dualisme juridique caractérise la GRN : le droit coutumier qui coexiste avec le droit positif ; donc des perceptions et pratiques divergentes au sujet du cadre juridique ;
- la multiplicité d'acteurs de divers bords (souvent aux intérêts divergents) à impliquer ;
- la nécessité d'une régulation des modes de gestion des RN (inclusion CT, société civile, populations locales) et la nécessité de légiférer pour garantir une utilisation responsable et durable des ressources naturelles au niveau local ;
- la nécessité d'une régulation des modes de gestion des RN (inclusion CT, société civile, populations locales) pour permettre aux communautés locales de tirer profit des ressources naturelles exploitées dans leur leurs CT ;
- la nécessité d'un rôle accru des Etats dans la redistribution juste et équitable des retombées issues de l'exploitation des RN dans les CT ;

- la GRN, a un potentiel avéré de financement interne de la décentralisation.

Cas du Cameroun

Au Cameroun, la GRN s'inscrit dans une évolution historique du Pays, marquée par un système institutionnel longtemps dualiste, et d'une gestion insuffisamment réussie de l'héritage des puissances coloniales, la France et la Grande Bretagne.

En 1996, une révision constitutionnelle fait du Cameroun un Etat unitaire décentralisé, avec un système de transfert de compétences et des ressources et deux types de Collectivités Territoriales Décentralisées (CTD) : la région et la commune. La gestion des ressources naturelles ne figure pas parmi les compétences transférées.

Les ressources naturelles sont constituées de :

- terres volcaniques, terres arables, sites touristiques et écotouristiques, zones de conservation (aires protégées), gîtes géothermiques, etc.
- forêts (bois d'œuvre et produits forestiers non ligneux) ;
- ressources minières : pétrole, les mines (or, diamant, fer, nickel, titane, bauxite, cobalt, etc.) ;
- ressources aquatiques/halieuistiques : 2ème potentiel hydro-électrique du continent, après la RDC.

Les RN sont gérées en mode centralisé au Cameroun ce qui soulève de plus en plus de controverses et d'interrogations. L'Etat justifie cette option par le souci de promouvoir un développement équilibré sur l'ensemble du territoire et permettre de corriger les inégalités provenant de la nature ou résultant de l'histoire alors que les Collectivités territoriales décentralisées s'interrogent sur l'appartenance de la terre comme base des RN. Dans la perspective d'un développement au niveau local, les CT s'estiment les mieux placées pour exercer un devoir de vigilance, d'autant que les populations riveraines des ressources en subissent les externalités négatives.

Principes de gestion des ressources naturelles

Le principe de base est le suivant : l'Etat gère les ressources naturelles, mais procède à des cessions de droits aux régions, aux communes et aux communautés, avec 3 formules de répartition :

- Ce qui sort du sous-sol (mines, pétrole...) appartient à l'Etat
- Ce qui est sur le sol fait l'objet d'une gestion partagée.
- Le produit de gestion des RN doit profiter à la fois aux Collectivités territoriales décentralisées sur le territoire desquelles elles sont exploitées et à l'ensemble des Collectivités (la république).

Clés de répartition des produits issus de l'exploitation des ressources naturelles.

- **La redevance forestière** (depuis 2018)
 - ✓ 50 % pour l'Etat et
 - ✓ 50 % pour les communes.
- Les 50 % des communes sont repartis comme suit :
 - ✓ 10 % des 50 %, soit 5 % pour l'appui au recouvrement
 - ✓ 36 % des 50 %, soit 18 % reversés au FEICOM pour le financement des communes non forestières
 - ✓ 54 % des 50 %, soit 20.25 % aux communes de localisation du titre d'exploitation forestière et
 - ✓ 6.75 % aux communautés riveraines.
- **La redevance minière**

- ✓ 50 % de la taxe ad valorem : trésor public
 - ✓ 25 % au Ministère des Mines pour le suivi de projets,
 - ✓ 15 % aux communes où le projet est situé
 - ✓ 10 % aux communautés affectées.
- **La redevance foncière**
- ✓ 40 % à l'Etat
 - ✓ 40 % à la commune du lieu de situation du terrain
 - ✓ 20 % à la collectivité villageoise intéressée pour une réalisation d'intérêt général

A titre d'illustration, au titre des redevances minières en 2017, plus de 50 milliards de francs CFA ont été alloués aux 360 communes du Cameroun.

Cas du Mali

Le Mali est un Pays rural donc agricole où sont fréquents des conflits inter- communautaires dans la GRN (utilisation de l'espace) entre éleveurs-pêcheurs-agriculteurs. Le contexte est marqué par une dégradation des ressources naturelles avec le rétrécissement continu des superficies utiles (lacs, terres arables, etc.). La multiplication des conflits liés à la GRN s'explique par la raréfaction de la ressource et gestion chaotique du peu restant. A cela s'ajoute la faiblesse de la mise en cohérence entre le schéma national et les schémas locaux, régionaux d'aménagement du territoire.

L'essentiel des attributions en matière des ressources naturelles a été transféré au niveau communal. Cependant, la prise en charge de cette compétence reste imparfaite.

Les trois niveaux de CT au Mali coexistent avec des services déconcentrés au niveau cercle et région. La compétence de gestion des ressources naturelles a été transférée aux CT suivant un décret déterminant les détails des transferts. Toutefois, les CT n'ont pas encore conscience du potentiel économique de la GRN, qui constitue un facteur de stabilité et de cohésion sociale. Elles devraient mesurer à sa juste valeur, la portée de l'attribution de cette compétence de GRN et rester fixées sur les finalités recherchées : préservation de la paix sociale, promotion du développement communautaire et financement de la décentralisation par les ressources internes (question de viabilité).

Il est nécessaire de clarifier les jeux de rôles entre les acteurs (ne pas dessaisir totalement l'Etat qui doit être plutôt fixé sur les aspects stratégiques). Dans la pratique, il existe un problème de répartition des compétences et surtout des ressources entre les 3 niveaux de CT.

Les Limites des transferts :

Les prérogatives de l'Etat (ressources financières et surtout humaines) n'ont pas été transférées concomitamment au transfert des compétences (charges). Il reste maintenant à appliquer les décrets de transferts signés en matière de GRN par les CT (aller au dé là des textes).

Les convergences entre les expériences camerounaise et malienne de gestion des ressources :

- partout, la GRN est une problématique complexe avec des enjeux politiques, économiques, sécuritaires, de cohésion sociale ;
- la gestion des ressources naturelles est sujette à conflit et jeux d'intérêts d'où une fréquence des conflits intercommunautaires ;
- la gestion des ressources naturelles est une question transversale : acteurs de divers bords (souvent aux intérêts divergents) à impliquer, elle offre la possibilité de financement interne de la décentralisation ;

- nécessité de régulation des modes de gestion et la nécessité de péréquation entre l'Etat et les CT d'une part et entre les CT elles-mêmes d'autre part ;
- dualisme juridique dans la GRN : droit coutumier qui coexiste avec le droit positif. Ces deux perceptions ne sont pas toujours convergentes, d'où des problèmes d'interprétation.
- principe de subsidiarité : Qui de l'Etat ou des CT doit gérer les RN (question de leadership).
- Gestion concertée des RN : une solution pratique pour affirmer l'interdépendance et la complémentarité (subsidiarité active)
- finalité de la GRN : les produits issus de l'exploitation de ces ressources puissent être mis au service du développement de la communauté, de la cohésion sociale, un défis partagé.

Les débats

Les échanges ont mis en exergue la question de la propriété des ressources naturelles entre Etat, les CT ou la chefferie traditionnelle.

Le Cameroun distingue le domaine national (patrimoine national) des espaces vitaux (pour la communauté) alors qu'au Sénégal, les RN appartiennent à la Nation, indistinctement de l'Etat, des collectivités et des communautés. Dans la plupart des pays, il existe une propriété de l'Etat (de droit, de principe) et une propriété coutumière (de fait) sur les ressources naturelles. Les responsables des CT estiment être libres d'agir/ d'affecter des terrains relevant du périmètre communal (superposition des titres fonciers). Il a été établi qu'en réalité, aucun pays n'a pu résoudre la question de la propriété de façon définitive.

Pour améliorer la GRN en lien avec les collectivités territoriales

Il y a lieu de régler le problème de subsidiarité et de dualisme juridique qui encadre la gestion des ressources naturelles.

Conditions de réussite/pistes nouvelles à explorer :

- relancer les réflexions sur les modes de gestion des RN (notamment les forêts) : gestion décentralisée, PPP, implication de la société civile ;
- réussir la cohérence entre les schémas d'aménagement des différents niveaux de CT (entre elles) et leur cohérence avec le niveau national ;
- réduire la prévalence des pratiques anormales (corruption et détournements des deniers publics).

B. Principaux enseignements à tirer des expériences

Le séminaire a été l'occasion de tirer des enseignements de nature diverse dont la prise en compte par les pouvoirs publics aiderait à améliorer les processus de décentralisation, de consolider la paix et la cohésion nationale. Ils ont trait principalement au cadre institutionnel de la décentralisation, au financement de la décentralisation, à l'offre de services publics, à l'inter-collectivité et à la gestion des ressources naturelles.

Session 1 : Typologie et fonctionnement de la décentralisation (Analyse comparative des expériences africaines)

La décentralisation a un grand potentiel dans l'efficacité de l'action publique pour la résolution des problématiques socio-économiques des populations. Les principaux enseignements qui s'y dégagent sont :

- lorsque les rapports entre l'Etat et la Région d'une part et entre cette dernière et les autres niveaux de collectivités ne sont pas clairement établis, la synergie d'action tant nécessaire à la conduite des actions structurantes de développement ne se produira pas. Aussi, la faiblesse de la concertation entre CT accroît les risques de conflits de compétences dans un environnement institutionnel où il n'y a pas de hiérarchie entre les différents niveaux de collectivités (Sénégal) ;
- l'expérience du Kenya souligne que les réformes de décentralisation devraient aller de pair avec la réforme de l'Etat et particulièrement la réforme du système électoral pour y introduire la proportionnelle à même de prévenir les violences post-électorales et préserver la paix. Aussi, le traitement équitable des CT améliore l'efficacité de la gestion publique de même que la prévention de la corruption participe au succès de la décentralisation ;
- l'expérience Malienne renseigne qu'une action gouvernementale cohérente et coordonnée conditionne, pour une large part, la réussite de la décentralisation ;
- enfin, les actions de renforcement des capacités des CT pour être efficaces devraient mettre en avant la mutualisation des moyens des collectivités territoriales au travers l'inter-collectivité compte tenu de la petite taille des CT prises individuellement et la modestie de leur budget.

Session 2 : Du financement de la décentralisation et du financement des collectivités territoriales

- un cadre financier adéquat adossé à un transfert substantiel et prévisible des ressources financières aux CT est le meilleur indicateur d'appréciation de la volonté politique en faveur de la décentralisation et du développement local ;
- au Mali, l'absence d'un mécanisme stable, équitable et prévisible de financement des collectivités territoriales a réduit conséquemment l'autonomie financière des CT. Il faut envisager un mécanisme qui sécurise et diversifie les ressources financières des CT (financements innovants comme le PPP) ;
- en Afrique du Sud, le fait d'instituer des indicateurs objectivement vérifiables durant l'allocation et la mobilisation des ressources financières des CT a placé le mécanisme de financement hors de portée des interférences politiques nuisibles ;
- toutefois, la pratique souligne que plus une entité locale offre des services plus la demande de service s'accroît au travers le phénomène de migration interne. Les dispositifs de financement doivent garantir à chaque CT des ressources stables afin qu'elle assume efficacement ses attributions légales ;
- un financement durable des processus de décentralisation va de pair avec une gouvernance vertueuse des ressources. En Afrique du sud, l'institution d'un mécanisme d'évaluation périodique des critères d'allocation des ressources aux collectivités a permis d'ajuster régulièrement les modalités de financement de manière flexible.

Session 3 : De la qualité des services délivrés et de la participation citoyenne

- Au Niger, la mise en cohérence des légitimités coutumières et pouvoir moderne (présence des chefs traditionnels dans les conseils locaux avec le statut d'observateur) a renforcé la résilience du pays face aux chocs socio-politiques ; ii) les chefferies traditionnelles disposent d'un avantage comparatif dans l'offre de service aux populations ;
- au Ghana, la prépondérance des appuis projets et programmes supportés par les donateurs a rendu l'offre de services locaux dépendante de l'extérieur. La demande de transparence de plus en plus croissante au sein de la population indique une

perception des enjeux traduisant l'intérêt des parties prenantes pour les questions locales.

- au Mali, il est apparu la nécessité de renforcer le rôle des légitimités traditionnelles dans la gestion locale, articuler les transferts de compétences et les transferts de ressources, veiller à une mise en œuvre efficiente de l'arsenal juridique et institutionnel de la décentralisation. L'inclusion des autorités/chefferie traditionnelle au sein des conseils des CT comme membre observateur, renforcerait le sentiment d'appartenance et préserverait la paix sociale.

Session 4 : De la coopération inter collectivités, la coopération décentralisée et la coopération transfrontalière

- Une coopération entre collectivités, peu importe sa forme (coopération décentralisée, coopération transfrontalière.), nécessite un cadre qui explicite en amont, les rôles et responsabilités pour faire face aux défis communs de partenariat et de développement ;
- dans un environnement politique où les Etats procèdent de différentes manières à l'intégration régionale, les collectivités territoriales devraient être habilitées à conduire des actions de coopération à l'échelle transfrontalière pour conforter à la base les initiatives d'intégration ;
- une mise en réseau des acteurs de la coopération (société civile, secteur privé, pouvoirs publics) conforterait la légitimité des actions de coopération entre CT. Au Mali, les régions de Kayes, de Tombouctou et de Sikasso ont pu établir des cadres de concertation multi-acteurs qui ont fortement contribué au choix des priorités d'intervention ainsi que leur suivi de proximité.

Session 5 : Des enjeux autour de la gestion des ressources naturelles

- Le dualisme juridique (droit moderne et traditionnel) dans la gestion des ressources naturelles accroît les zones de risques de conflit entre les parties prenantes de la GRN. La subsidiarité devrait être érigée comme un principe de gouvernance des RN en responsabilisant davantage les institutions locales ;
- lorsque les produits issus de l'exploitation des ressources naturelles ne sont pas équitablement réparties entre les communautés locales riveraines, les frustrations qui en découlent génèrent un environnement non favorable à l'exploitation durable de la ressource ;
- la transversalité de la GRN appelle une évolution de l'approche institutionnelle à l'approche territoriale de la planification locale dans le domaine de la GRN. Les CT devraient être soutenues dans le cadre de l'élaboration des schémas d'aménagement du territoire et des plans d'occupation des sols, de gestion inclusive des ressources forestières, fauniques et halieutiques entre autres.

VII. La session de clôture

La cérémonie de clôture a connu deux temps forts :

- La présentation en plénière de la synthèse des travaux des trois jours par le rapporteur général et la prise en compte de quelques réactions de la salle. Les participants ont été invités à soumettre par écrit les propositions d'amendement ou d'amélioration de la note synthèse.
- trois discours ont été prononcés à la clôture du séminaire, respectivement par le Président Pierre Buyoya, Haut Représentant de l'UA pour le Mali et Sahel, chef de la MISAHEL ; M. Koen Davids, Adjoint au Représentant Spécial de la MINUSMA et par Monsieur Alhassane AG HAMED MOUSSA, Ministre des Collectivités Territoriales du Mali.

- **Le Président Pierre Buyoya, Haut Représentant de l'UA pour le Mali et Sahel, chef de la MISAHEL**

Il s'est félicité des exposés de très haute qualité, en précisant qu'il n'y a pas de modèle unique de décentralisation, il y a plutôt des références qui peuvent inspirer chaque pays à condition de tenir compte de sa trajectoire historique, de ses ressources etc. Il a rappelé que la décentralisation est une problématique complexe à la base de laquelle doit se trouver une vision politique, ensuite une volonté politique pour la mettre œuvre. Une mise en œuvre réussie de cette vision nécessite des capacités en termes de management public, de gestion transparente des ressources et de contrôle de la qualité de la gestion etc. Ainsi, le débat doit continuer, surtout au niveau des décideurs.

- **Koen Davids, Représentant Spécial de la MINUSMA**

Il a souligné l'existence de plusieurs modèles de décentralisation impliquant très souvent plusieurs expériences réussies et c'est à chaque pays de tirer le maximum de profit de la décentralisation pour la consolidation de la paix et du développement. Il a montré un intérêt particulier pour la participation des femmes dans les autorités intérimaires.

- **Discours de clôture du Ministre des Collectivités Territoriales du Mali**

(Je vous laisse le soin d'insérer le discours du Ministre quand il sera disponible)

VIII. Conclusion

Au terme de trois jours de séminaire ayant permis des échanges approfondis sur la décentralisation et la mise en œuvre de l'Accord pour la paix et la réconciliation au Mali, les dix messages forts suivants peuvent être relevés :

- 1) Il n'y a pas de modèle de décentralisation transposable en tout temps et en tout lieu ; toutefois, de bonnes pratiques internationales peuvent inspirer des avancées qualitatives sous condition d'adaptation à chaque contexte pays ;
- 2) là où il y a une volonté politique soutenue par une vision claire de la décentralisation, le saut qualitatif est possible en matière de transfert de compétences et de ressources aux CT afin d'habiliter les CT à assurer efficacement leur mission ;
- 3) pour gouverner dans la stabilité, toutes les composantes de la société devraient avoir leur mot à dire, c'est pourquoi la cohabitation institutionnelle entre autorité traditionnelle et pouvoir moderne a son importance dans les sociétés africaines et particulièrement au Mali ;
- 4) le financement des collectivités territoriales pour assurer l'offre de services au citoyen n'est pas facultatif, il est une obligation de bon sens ; le code des collectivités territoriales du Mali gagnerait à reclasser l'investissement dans la catégorie des dépenses obligatoires des CT ;
- 5) des normes d'allocation de ressources aux CT existent, les gouvernements devraient aligner leur politique de financement des collectivités territoriales sur ces normes africaines pour plus de prévisibilité et de performance (CGLUA) ;
- 6) la disponibilité et l'accès aux services publics favorisent la paix sociale, la cohésion et la coexistence pacifique ; les CT sont les mieux placées pour assurer la pérennité de cette offre de service au niveau local ;
- 7) la coopération entre les CT ouvre des possibilités de mutualisation des moyens des CT dans le but de faire face aux enjeux plus importants de développement. La convention de l'UA sur la coopération transfrontalière est une opportunité de partenariat à l'échelle transfrontalière.

- 8) les ressources naturelles se raréfient, la compétition est de plus en plus grande pour leur contrôle et leur utilisation. Cette situation aboutit à des conflits de plus en plus violents entre acteurs au niveau local. Les CT pourraient prévenir ces crises avec l'appui des gouvernements, en investissant davantage dans la GRN et en réinvestissant équitablement les produits tirés de l'exploitation de ces ressources dans les communautés locales ;
- 9) une gestion transparente des entités locales est nécessaire à l'instauration de la confiance entre acteurs et à l'engagement civique ;
- 10) les avancées en matière de décentralisation constituent un passage incontournable pour la mise en œuvre réussie de l'accord pour la paix et la réconciliation nationale.

VIII. Perspectives

Pour la suite du présent séminaire d'échange d'expériences, une série de sessions de renforcement des capacités sera organisée à l'intention des responsables de nouvelles entités territoriales issues des réformes institutionnelles prévues par l'Accord pour la paix et la réconciliation au Mali. En s'appuyant sur les riches et variées expériences africaines, la MISAHEL et la MINUSMA apporteront cette contribution en collaboration avec d'autres partenaires impliqués dans ce domaine. Il est notamment prévu la formation des membres des Conseils régionaux sur (i) la coopération décentralisée et sur (ii) les relations des collectivités territoriales avec l'État central.

Annexes

1. Liste des participants

N°	NOM & PRENOM	ORGANISATION	NUMERO de Tel & Email
1	GUINDO AMADOU	Collectivités Territoriales Maire de Diarrassagou	66 55 44 63 76 27 52 97
2	IBRAHIM MOHAMED	Conseil Régional- TOMBOUCTOU	med_ibra@yahoo.fr 76 02 35 35
3	AG EOUEGH IBRAHIM	CMA	71 83 37 99
4	IGUE JOHN	LARES, Benin 08 BP: 592 Cotonou	johnigue@gmail.com (229) 97 14 02 22
5	SISSOKO FOUNEKE	Secrétaire Général Conseil Régional- KAYES	sissokofouneke@yahoo.fr 73 13 13 33
6	Dr ABDOULAYE SALL	CRI 2002	abdosall@yahoo.fr
7	Amb WILLIAMS BISA	Observateur Indépendant de la mise en œuvre...	bisa.williams@cartercenter.org 79 51 05 54
8	NTOLE KAZADI	Observateur Indépendant	kazadi2000@hotmail.fr
9	DEMBELE SIAKA	Conseil Regional –SEGOU/ ARM	dembelesiaka2@yahoo.fr
10	DIARRA ADAMA	Collectivités Territoriales Maire de la Commune Rurale de Kourouma	kourouma.com@gmail.com
11	TRAORE MAHAMANE B	DGCT/ Rapporteur	70 47 13 44
12	DOUMBOUYA MAMADOU L	DGCT/ SOCP	76 15 30 89
13	YEYE PAZO ABDOUL R M	Ambassade du Burkina Faso	73 37 49 22
14	RENEVA FOURI	EXPERT	renevafourie60@gmail.com 0027 79 51 39 933
15	OUMOU SALL SECK	Collectivités Territoriales Maire de Goundam	98 20 22 22
16	JAM MEELKER	Délégation Union Européenne	jam.meelker@eeu@europa.eu
17	Col-Maj SIDIKI SAMAKE	GOUVERNEUR- GAO	76 13 62 70
18	ABDOULAYE MAHAMANE	CT/MCT	73 46 77 37
19	ABDRHAMANE CISSE	Direction générale des collectivités territoriales (DGCT)	abdra_cisse@yahoo.fr 66 79 07 51
20	NATHALAIE GILBERT	Ambassade de France	
21	OUSMANE KATILE	CNSC	66 11 33 47
22	SIDY CAMARA	CDI	sidycamara58@yahoo.fr 66 85 11 41
23	DJIRE DIALLO MARIAME	MAIRIE COMMUNE III	mmedjire@yahoo.fr 76 02 01 97
24	KALIL IBRAHIM TOURE	Mairie Commune urbaine/DIRE	eatpsarl@yahoo.fr 66 73 97 28
25	MAURICE ABOKI	Union Européenne	94 07 11 40
26	SEYDOU SIDIBE	MEF(Cabinet)	ybousidibe2009@yahoo.fr 76 46 39 85
27	ALY DIARRA	MEF(CHDD)	65 40 68 12
28	PIERRE TRAORE	MEF-DNCTCP	66 66 94 99
29	BOUBACAR SOW	MODERATEUR	66 75 57 69
30	ABDOUL WAHAB AG AHMED MOHAMED	Président CT MENEKA	73 01 69 78
31	TRAORE YACOUBA	AMM	yacou1963@gmail.com 76 98 66 82
32	ANYANG NYONG'O	KENYA GOVERNAL	nyongoanyong@gmail.com +254 735 264703

33	SOUMAGUEL OYAHIT	Ministère des Collectivités Territoriales	79 12 63 19
34	FRANCK PAPUS SISSOKO	Mairie/KAYES	63 14 49 94
35	FALILOU M'BACKE CISSE	EXPERT	+221 77 555 01 61
36	KHADIJA MAIGA	ISS	92 02 36 13
37	CHEICK FANTA MADY BOUARE	CAAJ/GOUVERNEUR-KOULIKORO	76 25 67 21
38	SIDI MOHAMED ICHRACH	GOUVERNEUR-KIDAL	76 17 19 99
39	KERAGHEN-SAID	Ambassade d'Algérie	keraghen.bamako@gmail.com 90 14 71 60
40	DJOUME SYLLA	Consultant Rapporteur/ GIZ	sylladjoume@gmail.com 94 08 96 56
41	ADAMA SISSOUMA	GIZ-PADRE	adama.sissouma@giz.de 66 74 09 30
42	OUMAR DIALLO	Police Nationale/Renseignements Généraux	74 42 34 74
43	DJIBRIL SYLLA	Assistant Rapporteur Général	83 58 68 26
44	LUCA WILLIG	COOPERATION SUISSE	76 60 55 61
45	ABDOUL WAHAB DIENG	COOPERATION SUISSE	75 99 33 86
46	ABDRAMANE BAGAYOKO	GIZ-PADRE	67 58 10 05
47	MOUTARI OUSAMANE	Président Conseil Régional Zinder/NIGER	+227 99 83 63 10
48	SALIF TALL	GT DDI/GIZ-PADRE	salif.tall@giz.de 66 71 12 00
49	PAKUY KAMATE	CAEF/GOUVERNEUR-SEGOU	76 22 63 48
50	ABDOULAYE GARBA MAIGA	1er Vice-président Conseil Régional/ MOPTI	abdoulaye_m@yahoo.fr 75 03 00 37
51	NAMA KONTA	MODERATEUR/MISAHEL	konta.ma@yahoo.fr 76 45 83 09
52	ABOUBACAR M TRAORE	GOUVERNORAT- MENEKA	mhen2@yahoo.com 76 10 40 75
53	ISSAKA GARBA ABDOU	COMMISSION UNION AFRICAINE	+251 436 543 849
54	S E Mme MINATA SAMATE C	COMMISSAIRE AUX AFFAIRES POLITIQUES/UA	
55	ABDOULAYE DIAKITE		abdoulayediakite15@yahoo.fr 66 02 18 15
56	SARA YAGO-WORCH	GIZ/PADRE	sara.yago-worch@giz.de 90 28 28 92
57	ERE ALAIN DIOUNDO	KFW	ere_alain.dioundo@kfw.de 76 44 84 05
58	GIANCARLO DE PICCIOTTO	COOPERATION SUISSE/ DIRECTEUR	
59	TRAORE NATHALIE	MISAHEL	nathaliekone05@yahoo.fr 91 45 16 51
60	YAYA BAMBA	Conseil Régional/SIKASSO	hac@orangemali.ml 66 75 44 26
61	BADI FARDJI	CNRSS	77 77 90 57
62	NIARA DIARRA	Conseil Régional/SIKASSO	niara_diarra7@yahoo.fr 66 72 49 95
63	ABOUEM DAVID	EXPERT	abouemtchoyi@yahoo.com +237 699 7311 44
64	AZAZ AG LARDAG DAG	PLATEFORME	azaloud48@yahoo.com
65	BAYE KONATE	GOUVERNEUR- KAYES	66 88 69 20
66	BOUBACAR KANE	REPRESENTANT GOUVERNEUR-MOPTI	75 11 38 17

67	MOHAMED MASSANE DIARRAH	AMM	76 42 75 57
68	FAMORY MICHEL DANSOKO	Conseil Régional/ KAYES	77 61 64 03
69	Général Ould MEYDOU	GOUVERNEUR- TAOUDENIT	76 05 92 33
70	ABDA AG KAZINA	Président Autorité Intérimaire Régionale-KIDAL	76 08 95 09
71	BOUBACAR BAGAYOKO	GOUVERNEUR- SIKASSO	76 10 92 82
72	Mme DIAGOURAGA FATOUMATA	MAIRIE DU DISTRICT	76 46 12 48
73	YOUSSOUF CISSE	DONIBLOG	79 42 96 01
74	DRAMANE GUIDO	Ministère des Collectivités Territoriales	63 20 04 38
75	DEDEOU TRAORE	ASSEMBLEE NATIONALE	76 37 25 55
76	FRANCOIS YATTA	CGLUA	fyatta@yahoo.fr +212 675 06 73 51
77	CISSE AHMADOU KISSO	Haut Conseil des Collectivités	66 78 60 59
78	GIBRILLA BOUBEYE SAMAKE	AIR-GAO-Pdt	76 05 52 53
79	KOINA AG AHLADOU	GOUVERNEUR- TOMBOUCTOU	76 08 22 88
80	ALY ISSA	DGCT	76 01 51 80
81	DIAKALIDIA DEMBELE	DGCT/PADRE	66 74 41 48
82	SEKOU FANTA MADY SISSOKO	CESC	76 21 71 11
83	MARIE-LOUISE TANE	MINUSMA	75 83 26 58
84	HAWA SANGHO	MINUSMA	76 68 95 68
85	ABDOULAYE BASSILE		76 93 46 09
86	MOUSSA BOUARE	Mairie Commune II	79 34 51 32
87	BAH BOUBACAR	AMA	66 72 87 61
88	DAOUDA MAIGA	GOUVERNEUR- MENAKA	daoudmaiga@yahoo.fr 76 10 40 75
89	KASSIM TOURE	ACCM/ Directeur Exécutif	kassimtoure@yahoo.com 76 46 73 72
90	MOHAMED TRAORE	CPS/MEH	65 54 51 23
91	OUSMANE TRAORE	ARD/CNES	88 88 59 16
92	ADAMA KANSAYE	ANCIEN GOUVERNEUR	76 07 81 96
93	YOUSSOUF DIAKITE	AMM	ousm2011@gmail.com 76 62 66 95
94	FAGNANA DIARRA	MAIRIE DISTRICT	76 23 82 69
95	AKWASI OPONG-FOSU	AGEC-GHANA	a.opongfosu@gmail.com +233 244 382 380
96	FRANCOIS MENGUELE	GIZ-PADRE	françois.menguele@giz.de 70 00 52 52
97	HAMADI SIDI A	Président	
98	MOHAMED SANDY	SP/ ARM	
99	BAKARY BAGAYOKO	Bureau du Haut Représentant du Président de la République	76 27 30 17
100	AMADOU COULIBALY	ANICT	96 80 62 18
101	ARBACANE AG ABZAYACK	MAIRE/KIDAL	98 41 63 56
102	SIDIBE MAHAMADOU	DGB/MEF	msidibe86@yahoo.fr 79 03 88 33
103	FAHAD AG ALMAHMOUD	PLATEFORME	76 11 69 69
104	PHILIPPE LAFOSSE	Attaché de Coopération	philippe.lafosse@diplomatie.gouv.fr 70 98 92 70
105	GEORGES OMONDI	EXPERT-KENYA	okongo.gu@gmail.com

106	SERGINE MARYSE G	MISAHEL	20 22 18 22
107	AMADOU COULIBALY	ANICT	96 80 62 18
108	MOHAMED SANDY	SP/ ARM	
109	JABIR TOURE	CEDEAO	74 07 72 14
110	SORY IBRAHIM KONAKE	CT/ARM	kkonake@yahoo.fr
111	SALIF TALL	GT DDI/GIZ-PADRE	salif.tall@giz.de 66 71 12 00
112	BABA DAKONO	Chercheur ISS	93 87 61 33
113	MAMA KONTA	Consultant/MISAHEL	76 45 83 09
114	OUSMANE KATILE	CNSC	66 11 33 47
115	NOUTSHUKUMO B PHAMA	Ambassade d'Afrique du Sud	76 75 82 79
116	SHIKO MAPONYA	Ambassade d'Afrique du Sud	77 29 57 78
117	PHILLIPS GATRS	Ambassade des Etats Unis	
118	HASSOUNE DICKO	CONFED/Ministère des Affaires Etrangères	dicko@confedmali.net
119	SHERAZADE BENALLA	Ambassade de France	sherazade.benalla@diplomatie.gov.fr
120	SEM BUYOYA PIERRE	MISAHEL	
121	HAMADI SIDI AHMED	COLLECTIVITES	76 32 57 50
122	ABDOULAYE GARBA MAIGA	1er Vice-président Conseil Régional/ MOPTI	abdoulaye_m@yahoo.fr 75 03 00 37
123	CHEICK FANTA MADY BOUARE	CAAJ/GOUVERNEUR-KOULIKORO	76 25 67 21
124	MAMADOU DIARRAH	MISAHEL	75 12 21 72
125	BENNACER BOUALEM	MISAHEL	82 11 12 89
126	SAVEY ANNE	PROMEDIATION	anne.savey@promediation.org 96 33 65 97
127	SALY DIAGNE	CONSEILLER SPECIAL	+221 77 653 45 46
128	LECHESA PSENOLI	DEPUTY SPEAKER NA PARLEMENT RSA	+27 8249 42214

2. Liste des panélistes avec biographie

Session N° 1 : Typologie et fonctionnement de la décentralisation M Falilou Mbacké Cissé, Expert

Présentation Falilou Mbacké Cissé, Directeur des programmes de l'Institut Africain de la gouvernance. Membre du centre de ressources de l'Alliance pour refonder la gouvernance en Afrique (ARGA)

Juriste spécialisé de 3ème cycle en administration des collectivités locales et en management du développement territorial, Falilou Mbacké Cissé dispose d'une expérience professionnelle et d'une bonne connaissance des problématiques de développement, de gouvernance et d'intégration en Afrique et dans le monde. En qualité d'expert, M. Cissé a également travaillé dans le renforcement institutionnel des organisations, dans l'élaboration de politiques publiques et dans l'évaluation de la coopération internationale au développement.

Il est engagé depuis une quinzaine d'années au sein de l'Alliance pour refonder la gouvernance en Afrique - ARGA (www.afrique-gouvernance.net), une initiative pour l'élaboration d'une pensée africaine et d'un projet africain de gouvernance.

Il est actuellement le coordonnateur scientifique de l'Initiative « Afrique Horizon 2060 » - organisation des Journées annuelles de la gouvernance en Afrique (JAGAs) (<http://jaga.afrique-gouvernance.net/>) - qui, avec une réelle profondeur prospective, ambitionne d'être l'un des projets stratégiques phares de l'Afrique pour les cinquante prochaines années, avec notamment des propositions et des initiatives concrètes sur les thématiques fondamentales de la gouvernance, de l'économie et de la mondialisation.

Il est également membre du Think Tank international le Global Local Forum (GLF) qui travaille à inventer une nouvelle approche de développement mutuel entre territoires, et impulser des formes innovantes de coopération décentralisée pour développer une économie au service des hommes dans le dialogue des territoires.

Abdrhamane Cissé, DG DGCT



Né le 11 janvier 1975 à Sikasso, Abdrhamane Cissé est Administrateur civil de 1ère classe, 1er échelon.

Orienté à l'Ecole Nationale d'Administration (ENA), il opte pour la série Administration publique et soutient son mémoire de fin d'études en octobre 1999. En décembre de cette même année, muni de sa Maîtrise en administration publique, il est admis au concours d'entrée à la Fonction publique en décembre 1999. A la même période, il est admis au premier test de recrutement d'Auditeurs pour le 3ème cycle de l'Université du Mali.

A partir de janvier 2000, en qualité d'Administrateur civil stagiaire à la Direction Nationale de l'Intérieur, M. Cissé suit concomitamment sa formation post universitaire et acquiert le Diplôme d'Etudes Approfondies (DEA), option Droit public, en 2001

Titularisé, après avoir satisfait aux exigences du stage probatoire de la Fonction publique, M. Cissé est nommé Sous-Préfet des Communes de Barouéli et de Kalaké de mars 2002 à juillet 2004.

A partir de cette année, il alternera le travail et la formation, et suit des cours de spécialisation en gestion d'entreprise à l'Institut des Hautes Etudes en Managements (IHEM) en collaboration avec l'Université du Québec à Montréal (UQAM). En août 2008, il acquiert un Master Business Administration (MBA).

En juillet 2004, il est nommé Conseiller technique au Ministère de l'Agriculture chargé des questions juridiques et institutionnelles (Cf. Décret n°04-247/P-RM du 5 juillet 2004 portant nomination au Ministère de l'Agriculture).

Pendant ses sept (7) années au Ministère de l'Agriculture, il a conduit toutes les réformes institutionnelles du sous-secteur Agriculture dont la dernière est le processus d'élaboration de la Loi d'Orientation Agricole.

Par ailleurs, il a assumé les charges de Professeur assistant vacataire à la Faculté des Sciences Juridiques et Politiques et au Centre d'Enseignement Supérieur de Bamako (CESB) en qualité de chargé de Travaux dirigés en Droit administratif et Droit constitutionnel de 2004 à 2014.

Du 10 mars au 31 juin 2011, M. CISSE a dirigé l'Antenne Régionale de Sikasso du Bureau du Vérificateur Général.

A partir de juillet 2011 à avril 2015, il est Chef de mission au Bureau du Vérificateur (Décision n°152/2014/BVG du 27 juin 2014) et assuré les fonctions de Chargé de dossier au sein de la Cellule juridique du Bureau du Vérificateur général (Décision n°143/2012/BVG du 15 août 2015).

Depuis 2015, il est nommé Directeur général des collectivités territoriales suivant le Décret n°2015-0269/P-RM du 10 avril 2015. En cette qualité, il contribue à l'élaboration des éléments de la politique nationale de décentralisation et du suivi de sa mise en œuvre.

A cet effet, il a conduit les réformes institutionnelles concourant au renforcement de la décentralisation à travers notamment :

- la relecture des textes de base de la décentralisation en vue de la prise en charge des engagements du Gouvernement dans le cadre de la mise en œuvre de l'Accord pour la paix et la réconciliation au Mali ;
- l'adoption d'une nouvelle politique nationale de décentralisation (Document cadre de politique nationale de décentralisation et son plan d'action 2017-2021) ;
- l'adoption du plan gouvernemental de transferts de compétences et de ressources de l'Etat aux collectivités territoriales.

Session N° 2 : Financement de la décentralisation

Prof Anyang Nyong'o, Gouverneur du Comté de Kisumu au Kenya

Gouverneur du Comté de Kisumu, Kenya
Secrétaire général – Parti démocratique orange [Orange Democratic Party, ODM]
Membre – Comité d'experts de l'administration publique du Conseil économique et social (ECOSOC) de l'ONU
Membre – Conseil d'administration de l'institution Nelson Mandela pour la science, la technologie et l'avancement des connaissances en Afrique
Directeur – Forum Africain de Recherche et de Ressources, Nairobi (Kenya)
Membre – Académie Africaine des Sciences [African Academy of Sciences]
Membre – Conseil d'administration du African Monitor



Dr. François Paul Yatta, Expert

Titulaire d'un master en Génie Urbain de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées (ENPC, Paris, France), François Paul Yatta est docteur en économie urbaine et régionale et Habilité à diriger les recherches (HDR) de l'Université de Paris XII. Ses travaux portent sur l'économie urbaine, l'urbanisation et ses implications macroéconomiques, les finances locales et la décentralisation fiscale en France puis en Afrique. Il assure également des enseignements universitaires et des formations au niveau international. François Paul Yatta est auteur de deux ouvrages : « Villes et développement économique en Afrique : une approche par les comptes économiques sociaux, éditions Economica, 315 pages, 2006 » et « La décentralisation fiscale en Afrique : enjeux et perspectives, éditions Khartala, 340 pages, 2009 » ; co-auteur de plusieurs ouvrages collectifs et auteur de plusieurs articles scientifiques. Il est Directeur des Programmes à Cités et Gouvernements Locaux Unis d'Afrique (Organisation panafricaine des collectivités territoriales), basé à Rabat.

M. AMADOU COULIBALY, ANICT-Mali

Diplômé de l'ENA (Ecole Nationale d'Administration Publique) de Bamako, section Administration Publique (1989-1993) ; Amadou Coulibaly a été Attaché à l'Assistant Administratif du Projet PNUD MLI 003 : Renforcement des capacités des acteurs de la décentralisation (1995-2000). Il a assumé le poste de Contrôleur Technique à l'antenne régionale ANICT de Kayes (2001-2004), ensuite Chef d'antenne régionale ANICT respectivement à Tombouctou (2005-2006), à Bamako (2007-2009) et à Kidal (Janvier 2016-octobre 2016). Il occupe actuellement le poste de Chargé de Suivi-Formation du Personnel de l'ANICT.

Hon Lechesa Tsenoli, Vice-Président de l'Assemblée Nationale en Afrique du Sud

La carrière politique de M. Tsenoli s'étend sur plusieurs décennies et cette année marque 24 ans comme représentant public.

Avant son élection à titre de vice-président de l'Assemblée Nationale, M. Tsenoli a siégé au Parlement de 1994 à 1999.

De 1999 à 2004, M. Tsenoli a été membre du Conseil exécutif chargé du gouvernement local et du logement dans le gouvernement provincial de Free State.

Il est retourné au Parlement en 2004 où il a présidé brièvement la Commission des arts et de la culture du portefeuille. Par la suite, il a été élu Président du Comité du portefeuille sur les gouvernements provinciaux et locaux (maintenant la gouvernance coopérative et les affaires traditionnelles), un poste qu'il a occupé de 2004 à 2011.

M. Tsenoli a servi dans la branche exécutive du gouvernement, d'abord en tant que Sous-Ministre du développement rural et de la réforme foncière à partir d'octobre 2011, puis en tant que Ministre de la gouvernance coopérative et des affaires traditionnelles de juillet 2013 jusqu'aux élections nationales et provinciales en mai 2014.



Session N° 3 Qualité des services délivrés et participation citoyenne

Panélistes :

M John Igué, Expert Bénin

John O. Igué est professeur de Géographie à l'Université nationale du Bénin. Il est aussi le directeur scientifique du Laboratoire d'analyse régionale et d'expertise sociale (LARES). Il est auteur de plusieurs livres sur le Bénin et sur l'Afrique de l'Ouest et a contribué à d'autres travaux collectifs sur la problématique du développement des pays africains. Depuis peu, il exerce comme conseiller au club du Sahel et de l'Afrique de l'ouest de l'OCDE, à Paris

M Akwasi Opong Fosu, expert en gouvernance et ancien Ministre de la Décentralisation (Ghana)

M Akwasi Opong Fosu, expert en gouvernance et ancien Ministre de la Décentralisation (Ghana)

M. Opong-Fosu a connu une carrière distinguée dans la fonction publique qui s'étend sur une période de plus de 35 ans et qui s'inspire d'une motivation d'influer positivement sur le progrès et le bien-être de la population et de la société dans son ensemble.

En tant que technocrate accompli, il a dirigé la plus grande organisation de service public au Ghana – le service d'administration locale – qui a la responsabilité d'assurer l'administration efficace et efficace de l'administration et de la gestion des administrations locales.

Un titulaire des postes politiques estimé, il a servi comme Maire, Membre du Parlement, Ministre du gouvernement local et du développement rural, Ministre de l'environnement, des sciences, de la technologie et de l'innovation, ainsi que Ministre d'État à la Présidence responsable des autorités de développement.

Il a occupé un certain nombre de postes de direction au cours de son mandat de maire et pour lequel il a été reconnu par les Cités et Gouvernements locaux unis (CGLU) pour sa contribution à la décentralisation et à la gouvernance locale, et surtout son leadership rôle dans l'unification des autorités locales anglophones et francophones africaines en un seul organisme continental.

Les postes occupés au cours de son mandat de maire sont les suivants:

Président – Association nationale des autorités locales du Ghana

Président – Union africaine des autorités locales

Vice-Président – Union internationale des villes et pouvoirs locaux

Membre du Conseil d'administration – ICLEI (Gouvernements locaux pour la durabilité)

Président – Plateforme des collectivités locales des pays Afrique Caraïbes Pacifique (ACP-LGP)

Membre – Comité consultatif des Nations Unies sur les autorités locales



M Moutari Ousmane, Président du Conseil Régional de Zinder (Niger)

Session N° 4 : Coopération inter-collectivité

Panélistes

M Daby Diagne, conseiller spécial CGLUA (Sénégal)

Mme Reneva Fourie, Experte

Reneva Fourie a été une activiste anti-apartheid. Elle est actuellement membre du Bureau Central du Parti Communiste Sud-africain. Elle a précédemment servit comme Secrétaire Permanente de la Conférence Africaine de la Décentralisation et du Développement Local (CADDEL). Mme Fourie a également assumé le poste de Secrétariat par intérim de la Police de l'Afrique du Sud.

Mamadou Lamine DOUMBOUYA, Professeur d'Enseignement Secondaire titulaire d'un Master en Gestion Economique/Management de projets à l'Institut Universitaire de Développement Territorial (IUDT) session 2009/2010. Détenteur d'une Maîtrise en Droit des Affaires à la Faculté de Sciences Juridique et Politique (FSJP) en 2002/2006 à Bamako. J'ai enseigné de 1982 à 2011 dont 15 années au poste d'administrateur scolaire. J'ai bénéficié plusieurs stages et formations dans le domaine de la formation et la gouvernance des organisations publiques. Cadre à la Direction générale des Collectivités territoriales (DGCT) ex DNCT depuis 2012, j'ai occupé le poste de Chef de Division renforcement des capacités des collectivités territoriales juin 2016 à février 2018. A présent, Sous-directeur Coopération et Partenariat depuis le 20 février 2018 à la Direction générale des Collectivités territoriales (DGCT).

M. le Président du Conseil Régional de Tombouctou (Mali)

M le Président du Conseil Régional de Kayes (Mali)

M Dramane Guindo, DGCT

Administrateur civil, a débuté sa carrière professionnelle en février 2005 en qualité de chargé de dossier à la Direction Nationale des Collectivités Territoriales (Division Administration et Institutions Locales) De janvier 2009 à mai 2013, il fut chargé des questions de transfert de compétences à la Direction Nationale des Collectivités Territoriales (Division Administration et Institutions Locales). Après huit années d'expériences, il est nommé en juin 2013, chef de la division transfert de compétences à la Direction générale des Collectivités territoriales (Sous-direction Administration et institutions locales) ; En mars 2015 il a été nommé Sous- directeur Administration et Institutions Locales (Direction Générale des Collectivités Territoriales) jusqu'à sa nomination le 02 Mai 2018 en qualité de Directeur général Adjoint des Collectivités territoriales. Sous l'autorité du Directeur général des Collectivités territoriales, il est chargé des attributions spécifiques suivantes : le suivi de la gestion du personnel, le suivi de la gestion du matériel et des crédits alloués dans le cadre du fonctionnement courant du service, l'élaboration du programme annuel et des rapports périodiques d'activités du service, l'organisation des réunions et missions, la supervision du travail du Centre de Documentation et de Communication et des Sous-Directions.

M GUINDO est détenteur d'un Diplôme d'études approfondies en droit public, obtenu en 2012 à Institut des sciences politiques relations internationales et communication (ISPRIC) de Bamako. Sa participation à de nombreux séminaires lui ont permis d'acquérir des connaissances dans les domaines du développement local, la gestion intégrée des ressources en eau au Mali, la politique d'assainissement et ses stratégies connexes, la politique de santé.

Session 5 : Gestion des ressources naturelles

Panélistes :M Boubacar Sow, Expert.M. Sow est détenteur d'une Maîtrise de l'ENA de Bamako et d'un Master en Administration Publique de l'Ecole Nationale d'Administration Publique du Québec (Canada). Entre 1986 et 2016, M Sow a assumé une quinzaine de fonctions dans différentes positions de l'administration publique malienne et dans les projets. Au nombre des fonctions, il a été Secrétaire Général du Ministère de la Décentralisation et de la Ville (mai 2014-janvier 2015) ; Directeur de Cabinet du Premier ministre avec rang de ministre (février-octobre 2013) ; Directeur National de l'Intérieur (décembre 1993-janvier 2010) ; Conseiller Technique au Ministère de l'Administration Territoriale (juin-décembre 1993) ; Expert du PNUD et Chef du Projet MLI/021 « Programme d'Ajustement et de Renforcement des Institutions Publiques du Mali» (novembre 1991-mai 1993) ;Commissaire à la Réforme Administrative du Mali (avril-novembre 1991) ;.Premier Adjoint au Commandant de Cercle, Kangaba & Yorosso (juillet 1981-août 1984). Au plan académique, M. sow a été Chargé de cours (Droit administratif, Rédaction administrative et Pratique de l'Administration territoriale) à l'Ecole Nationale d'Administration du Mali (1988-1991 et de 2014 à 2015) ; Formateur, à de nombreuses sessions de formation des représentants de l'Etat et des fonctionnaires des collectivités territoriales (1996-2014).

M Sow a à son actif une vingtaine de rapports d'études réalisées dans les domaines de la décentralisation, des libertés publiques, des élections, de l'organisation administrative, de l'état civil, de la déontologie dans la Fonction Publique, etc.

M David Abouem à Tchoyi, expert en gouvernance publique et ancien ministre (Cameroun)

M Amadou Doumbia, CADD-MEADD.

Rapporteurs thématiques

- M. Dramane Guindo, Expert DGCT,
- Mouhamed Boncana Traoré, DGCT
- Sara Yago-Worch PADRE/GIZ
- Abdramane Bagayogo, PADRE/GIZ
- Luca Willig, Coopération Suisse
- Abdoul Wahab Dieng, Coopération Suisse
- Sergine Maryse Gakwaya, Conseiller Politique, MISAHEL
- Khadidia Maiga, Assistante ISS

Rapporteur Général :

Djourné Sylla, Consultant

3. TDR du séminaire

4. Discours prononcés :

a) Cérémonie d'ouverture du séminaire

Par le **MINISTRE DES COLLECTIVITES TERRITORIALES**

Monsieur le Président du Haut Conseil des Collectivités

Monsieur le Président de la commission de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation de l'Assemblée Nationale du Mali

Monsieur le Représentant Spécial du Secrétaire Général des Nations Unies pour la MINUSMA

Monsieur le Haut Représentant de l'Union africaine pour le Mali et le Sahel

Monsieur le Directeur de la Coopération Suisse au Mali

Monsieur le Directeur Résident de la Coopération Technique allemande au Mali (GIZ)

Mesdames et Messieurs les Partenaires Techniques et Financiers du secteur de la décentralisation au Mali

Monsieur le Commissaire au Développement Institutionnel

Mesdames et Messieurs les représentants des départements ministériels

Mesdames et Messieurs les Chefs des services centraux et assimilés des départements ministériels

Madame et Messieurs les Gouverneurs de Régions

Messieurs les Présidents des Conseils Régionaux

Messieurs les Autorités Intérimaires des régions du Nord du Mali

Monsieur le Maire du District de Bamako

Mesdames et Messieurs les représentants des mouvements signataire de l'Accord pour la Paix et Réconciliation au Mali

Mesdames et Messieurs les représentants des partis politiques

Messieurs les Présidents des Associations des Pouvoirs Locaux (AMM, ACCM, ARM)

Mesdames et Messieurs les Maires

Mesdames et Messieurs les représentants de la société civile

Chers participants en vos rangs et qualités,

C'est pour moi, un grand honneur de prendre la parole au nom du gouvernement du Mali devant vous, en cette circonstance solennelle de la tenue du séminaire international d'échange d'expériences en matière de décentralisation en Afrique et qui se tient au Mali spécifiquement dans un contexte particulier qu'est la mise en œuvre de l'Accord pour la Paix et la Réconciliation.

A cet effet, permettez-moi de souhaiter la bienvenue à toutes et à tous sur une partie de la terre africaine, celle du Mali.

Aussi, voudrais-je profiter de l'occasion pour adresser mes remerciements au nom du gouvernement du Mali au Représentant de l'Union africaine pour le Mali et le Sahel, pour cette initiative dont l'ultime objectif ne saurait être que celui de contribuer positivement à la mise en œuvre de l'Accord pour la Paix et la Réconciliation au Mali.

Mesdames et Messieurs,

Chers participants,

La décentralisation constitue l'élément principal du processus de réforme de l'Etat en cours depuis plusieurs années et renforcé dans le cadre de la mise en œuvre de l'accord pour la paix et la réconciliation au Mali.

Les engagements en matière d'approfondissement de la décentralisation relativement à cet accord découlent d'un processus de concertation large et participatif, notamment la tenue des Etats généraux de la décentralisation en octobre 2013. Les recommandations formulées lors de ce grand forum ont été traduites en orientations dans le Document cadre de politique nationale de décentralisation adopté par le Gouvernement du Mali en février 2016 et dont la mise en œuvre, s'articule autour de plusieurs grands chantiers, notamment :

- la mise en place des autorités intérimaires ;
- la relecture des textes de base de la décentralisation ;
- les transferts de compétences et de ressources de l'Etat aux collectivités territoriales ;
- les Contrats plans Etat-région ou District (CPER) ;
- les Agences de développement régional (ADR) ;
- la Fonction publique des collectivités territoriales ;
- le financement de la décentralisation ;
- le renforcement des capacités des élus et des agents des collectivités territoriales ;
- la coopération entre les collectivités territoriales ;
- le suivi évaluation de la décentralisation.

Mesdames et Messieurs

Chers participants,

Pour faire face à ces orientations, le gouvernement du Mali s'est fixé une nouvelle vision définie comme suit :

« A travers une décentralisation renforcée, fondée sur la régionalisation, mettre le développement régional au centre de la gouvernance, de la croissance et de la solidarité nationale, tout en garantissant le respect des diversités culturelles et territoriales, en préservant l'unité et l'intégrité nationales ».

Comme vous le constatez, cette seconde étape du processus de décentralisation met la régionalisation au centre du développement institutionnel et territorial du Mali. Elle focalise la contribution des collectivités territoriales sur le renforcement de la paix, de la sécurité, de la gouvernance démocratique et du développement durable. La Région est désormais vue comme l'échelle de mise en cohérence du développement socio-économique du Mali et le niveau pertinent de gestion des équilibres entre les territoires, valorisant les ressources et potentialités des collectivités territoriales.

Ainsi donc à partir de ces orientations, les nouvelles lignes directrices de la politique de décentralisation portent sur les éléments suivants :

- un rôle plus important de la région dans le développement territorial ;
- une gouvernance qui donne confiance à la population ;
- un partenariat renforcé entre l'Etat et les collectivités territoriales.

En outre ces orientations constituent les fondements des objectifs communs de l'Etat et des collectivités territoriales pour la seconde étape de la décentralisation dont le Document

Cadre de Politique Nationale avec ses cinq objectifs généraux ci-après est la seule référence en matière de décentralisation. Il s'agit de :

Objectif général n° 1 : Promouvoir le développement territorial équilibré des régions et des pôles urbains

Objectif général n° 2 : Améliorer la qualité des services rendus par les collectivités territoriales

Objectif général n° 3 : Renforcer l'accompagnement de l'Etat

Objectif général n° 4 : Renforcer la gouvernance inclusive du territoire

Objectif général n° 5 : Améliorer le financement de la décentralisation.

Tout en vous faisant économie de la lecture des avancées notoires sur chacun de ces chantiers évoqués plus haut, il est important de vous signaler qu'ils visent tous comme finalité :

- la stabilité, la sécurité et la paix sociale ;
- le développement territorial cohérent, équilibré et durable ;
- la gouvernance inclusive du territoire ;
- l'amélioration de l'offre de services de qualité aux populations ;
- le financement soutenable de la décentralisation à partir des ressources internes.

Mesdames et Messieurs,

Chers participants,

Le gouvernement du Mali à travers ma voix attache une importance capitale aux résultats des travaux qui seront issus de cette rencontre. C'est pourquoi, au-delà des expériences étrangères, mon département a prévu pour chaque thème une présentation sur le cas malien afin de stimuler les échanges entre les participants.

A cet effet, j'invite donc l'ensemble des participants : experts internationaux, représentants des collectivités territoriales, de l'Etat, de la société civile, des partenaires au développement à une synergie d'actions pour l'atteinte des résultats envisagés ci-dessous de la rencontre à savoir :

- permettre aux acteurs maliens et ceux venant d'autres pays de partager leurs expériences de décentralisations en terme de conception, de faisabilité, d'opportunités, de défis et des résultats ;
- permettre aux parties signataires de l'Accord, aux acteurs politiques, aux autorités traditionnelles, à la société civile, de matérialiser et de consolider une vision convergente de la régionalisation en tenant compte du contexte de fragilité dans lequel se trouve le Mali ;
- offrir aux décideurs et aux autorités chargées de l'administration des collectivités territoriales un retour d'expérience de ce qui a fonctionné dans des contextes nationaux propres, mais visant des objectifs identiques ;
- permettre au gouvernement d'approfondir, par le partage, la préparation pratique de la mise en place et du fonctionnement des autorités intérimaires.

Mesdames et Messieurs,

Chers participants,

Je demeure convaincu que les trois jours que dureront vos travaux, vous permettront d'échanger, de diagnostiquer et d'identifier les problèmes, de proposer des solutions idoines permettant au gouvernement du Mali de consolider et d'améliorer les insuffisances et les défis auxquels sont confrontés ses processus de décentralisation.

A cet égard, j'exhorte chaque participant, à ne ménager aucun effort pour participer pleinement aux travaux du présent séminaire.

Je ne saurais terminer mes propos, sans remercier l'ensemble des partenaires techniques et financiers pour leur soutien constant à la mise en œuvre de l'Accord pour la Paix et la Réconciliation au Mali et particulièrement la Mission de l'Union africaine pour le Mali et le Sahel pour cette initiative très exaltante.

Enfin, je réitère les remerciements et la gratitude du gouvernement du Mali à tous les partenaires techniques et financiers pour leur accompagnement constant des initiatives des plus hautes autorités dans la recherche de la paix et de la stabilité sur tout le territoire national.

En souhaitant plein succès à vos travaux, je déclare ouvert le séminaire d'échange d'expériences en matière de décentralisation et de régionalisation en Afrique relativement à la mise en œuvre de l'Accord pour la Paix et la Réconciliation au Mali.

Vive le Mali unifié et prospère.

Je vous remercie de votre aimable attention.

b) Cérémonie de clôture du séminaire

Par le Haut Représentant de l'Union Africaine, M Pierre Buyoya

Excellence Monsieur le Ministre des Collectivités Territoriales,
Monsieur le Représentant Spécial Adjoint du Secrétaire Général des Nations
Unies au Mali

Monsieur le Représentant de la Coopération Suisse,

Monsieur le Représentant de la GIZ

Mesdames Messieurs les Experts,

Chers participants,

Nous voici au terme de nos 3 jours d'échanges d'expériences sur la Décentralisation en Afrique ici à Bamako. Dans mon message introductif au séminaire, j'avais annoncé que notre objectif était d'offrir aux Autorités Maliennes chargées de la gestion des collectivités territoriales, un cadre de partage d'information sur les expériences vécues ailleurs en Afrique, qui puissent leur permettre d'approfondir leurs connaissances en matière de décentralisation, qui puissent leur indiquer comment résoudre un certain nombre de problèmes qui se posent à eux au quotidien.

Je peux affirmer à ce stade que cet objectif a été atteint à notre satisfaction. Notre satisfaction découle de la qualité des exposés et des débats auxquels nous avons assistés, elle découle des échanges riches et variés qui les ont suivis, elle découle des témoignages que nous avons entendus sur des aspects extrêmement concrets de la décentralisation, des témoignages venant des experts venant des pays africains, mais aussi des témoignages des experts maliens. Je n'ai pas la prétention de décliner ici le résumé des 3 jours de

discussions, mais je pense qu'au cours de ces débats. Nous sommes allés au cœur des questions en rapport avec la gestion locale dans sa globalité : les questions de gestion financière, de gestion des ressources humaines, de gestion des ressources naturelles, de la participation citoyenne de la coopération inter collectivités, de la coopération avec l'extérieur...et j'en passe.

Nous avons compris qu'il n'y a pas de modèle de décentralisation, il y a plutôt des modèles, car, il faut tenir compte de l'histoire d'un pays, de sa culture, de sa taille, de ses ressources ...etc. Nous avons compris que la décentralisation est une problématique complexe, à la base de laquelle il doit se trouver d'abord une vision politique, ensuite une volonté politique de mettre en œuvre cette vision, en fin un cadre institutionnel clair. Il faut des capacités de traduire dans les actes le contenu des textes, capacités en termes d'allocation des ressources, capacités en termes de gestion de ces ressources, capacités en termes de contrôle de la gestion des ressources ...etc.

Notre débat a soulevé tous ces aspects, mais nous ne pouvons cependant pas dire que nous avons épuisé le sujet, il faut continuer le débat, il faut élargir ce débat au Mali et le porter aux différents niveaux de gestion de la décentralisation, il faut le porter surtout au niveau des décideurs, car c'est des décideurs que viennent les changements et les innovations.

Je ne voudrais pas être long, permettez-moi donc de remercier encore une fois le

Ministère des Collectivités Territoriales pour son implication dans l'organisation de ce séminaire, remercier les partenaires, les experts et les modérateurs et tous les participants pour l'intérêt qu'ils ont porté à ce débat, chacun en ce qui le concerne. S'agissant des partenaires, nous comptons sur eux pour approfondir cette problématique de la décentralisation, elle est capitale si l'on veut le développement, la démocratie et la stabilisation de nos pays. Dans mes remerciements, je n'oublie pas toutes les équipes techniques, protocole, hôtesse, agents de sécurité, le secrétariat, qui très discrètement ont contribué à la réussite de nos travaux.

Je souhaite à vous tous un bon retour dans vos régions et pays respectifs.

Je vous remercie.

Par le Ministre des Collectivités territoriales (à compléter)