

**OUVERTURE DU DEBAT SUR LE THEME « GOUVERNANCE ET
ADMINISTRATION PUBLIQUE AU MALI : CRITIQUE DU FORMEL ET CRITIQUE
DE LA PRATIQUE »**

*Abdoul Aziz Aguisa,
Commissaire Adjoint au Développement Institutionnel*

Juillet 2011

Parlant des modèles et des transferts institutionnels vus d'Afrique, Dominique DARBON écrivait : « *l'analyse des processus de production et de transformation des institutions politiques et administratives et plus largement des politiques publiques ne cesse de rencontrer la question de la diffusion ou du transfert d'idées, de procédures, de techniques et technologies sociales, de modèles institutionnels ou de gouvernance entre espaces sociaux (...). La thématique, au cœur des problématiques de l'innovation sociale, du changement et des échanges entre systèmes sociaux, s'inscrit le plus souvent par ses présupposés dans le prolongement des perspectives dites de la modernisation et du développementalisme. Elle permet d'interpréter les trajectoires sociales nationales sur le long terme, en questionnant d'une part la différence et la différenciation des organisations et des trajectoires des sociétés humaines, et en étudiant d'autre part leur inscription dans de grandes mouvances ou préférences supposées communes, s'exprimant à travers des procédures, mécanismes et principes normatifs présentés ou perçus comme universels et indiscutables* »¹. Le Mali n'a pas échappé ou n'échappe pas à ces questionnements relatifs à ces processus de transformation des institutions politiques et administratives et globalement des politiques publiques dont l'expression la plus significative peut se traduire en un triptyque vocabulaire :

- 1) Du mimétisme symbolisé par l'option de modèles très souvent en déphasage avec les réalités sociologiques ;
- 2) De l'échec de la politique du transfert des modèles, essentiellement, préconisée par les institutions d'aide au développement (Banque Mondiale et Fonds Monétaire Internationale) ;
- 3) De la globalisation et de la vision de la « fin de l'histoire » qui ont engendré une uniformité de modèles institutionnels (démocratie, gouvernance, management, etc) particulièrement véhiculés dans les pays africains.

Mais, gouvernance et bonne administration, sont-elles des transferts de modèles ou une exigence des temps ? Dans tous les cas, quelle critique théorique et pratique peut-on faire ? Pour ouvrir le débat, je tenterai de jeter quelques réflexions brèves sur les deux concepts avant d'opiner sur la pratique institutionnelle au Mali.

I- SUR LES CONCEPTS :

Les initiateurs de cette démarche ont raison de parler d'ouvrir le débat parce que si le générique d'administration est bien cerné, il n'en est pas autant pour celui de « gouvernance » pour plusieurs raisons dont j'évoquerai deux en guise d'illustration :

La première est la complexité du terme dans un monde complexe :

La complexité du monde se caractérise par le fait de séries de « bifurcation »² importantes. Une première marquée par la guerre froide et la division du monde en deux blocs obnubilés par le maintien de la paix et dont le début pourrait être la fin de la seconde guerre mondiale. Un second débutant en 1989 marque, à la fois, la fin de

¹ Dominique DARBON, Modèles et transferts institutionnels vus des Afriques : les nouveaux villages Potemkine de la modernité ? in Dominique DARBON (Sous la direction de), La politique des modèles en Afrique. Simulation, dépolitisation et appropriation, Éditions Karthala et MSHA, 2009, pages 245 et 246.

² Mireille DELMAS-MARTY, *La refondation des pouvoirs*, éditions du Seuil, Collection « La couleur des idées », 2007, page 93

la guerre froide avec son corollaire de globalisation économique et financière sur la scène internationale et la remise en cause des programmes d'ajustements structurels montés par les institutions de Bretton Woods en faveur des pays en développement. Andrei ROTH³, commentant « La fin de l'histoire » de Francis FUKUYAMA⁴ annonçait que celui-ci pensait qu'un « *consensus s'est cristallisé dans le monde contemporain, en ce qui concerne la légitimité, la rationalité et la valeur de la démocratie libérale ; toutes les alternatives opposées à la démocratie de type occidental se sont épuisées, il ne reste en conséquence qu'à généraliser à l'échelle planétaire ce type de gouvernement – et que- Au moment où ce processus prend fin, l'évolution idéologique de l'humanité s'achève, tous les conflits sociaux-historiques trouvent leur solution, l'humanité entre dans un état d'équilibre finale, l'histoire est close* ».

Mais, de toute évidence, c'est aussi, une étape charnière de l'affaiblissement de l'Etat dans la plus part des pays. En effet, la désillusion des citoyens et des acteurs non étatiques a favorisé la mise en relief des défaillances de « l'Etat fonctionnel »⁵ dont l'incapacité de faire face aux préoccupations des citoyens dans un environnement de croissance de leurs exigences, la faible efficacité/efficience et la non équité de l'action publique, l'échec de la gouvernabilité constituent des indices majeurs

Quant à la complexité du terme gouvernance, elle prend essence dans son caractère car comme le disait le Ministre Ousmane SY, Michel SAUQUET et Martin VIELAJUS lors du lancement du débat lors du forum de Bamako (Mali) tenu les 23, 24 et 25 janvier 2007 sur le thème « entre traditions et modernité, quelle gouvernance pour l'Afrique », la gouvernance est un « *mot-valise* »⁶ donnant ainsi raison dans une certaine mesure à Jean DU BOIS DE GAUDUSSON qui pense que « *le concept s'est imposé mais il est toujours un redoutable carrefour d'ambiguïtés qui nécessite chaque fois des précautions dans son utilisation* »⁷. **Complexité de son origine, complexité de son usage (plusieurs sens en fonction du monde qui l'utilise)**

Entrée dans le langage universitaire, dans les années 1970, la gouvernance dériverait de la même racine que les mots « gouverner », « gouvernement » ou « gouvernabilité ». Elle n'est donc pas neutre même si rapporté au terme anglais, elle paraît banale. Ainsi, Vincent SIMOULIN, tout en précisant les difficultés de tracer une chronologie détaillée de l'origine du mot et de sa paternité définitive, pense « *qu'il ne fait pas de doute que la vogue du terme est née outre-Atlantique* »⁸. Il se fonde,

³ Andréi ROTH, « La fin de l'histoire » et la convergence des systèmes sociaux, in Gabriel GOSSELIN et Anne VAN HAECHT, *La réinvention de la démocratie. Ethnicité et nationalismes en Europe et dans les pays du Sud*, l'Harmattan, 1994, page 15.

⁴ C'est en 1989 qu'une revue américaine de tirage restreint, *The national interest*, avait publié l'article de Francis FUKUYAMA intitulé « the End of History ».

⁵ Yaya GOLOGO, *La problématique de l'État fonctionnel en Afrique : le cas expérimental du Mali*, thèse de doctorat, UPMF de Grenoble, 2008.

⁶ Jean-Pierre Gaudin, op.cit, page 9. C'est aussi un mot qu'on retrouve chez Ousmane SY, Michel SAUQUET et Martin VIELAJUS, introduction, in *Entre traditions et modernité quelle gouvernance pour l'Afrique ? Actes du colloque de Bamako 23, 24 et 25 janvier 2007*, page 9. Ces actes sont disponibles sur le site : http://www.afrique-gouvernance.net/bdf/docs/actes_bamako.pdf

⁷ Jean DU BOIS DE GAUDUSSON, la décentralisation menacée par la (bonne) gouvernance ? Interrogations sur de récents rapports de la Banque Mondiale à partir du cas africain, in *Mélanges en l'honneur de Franck Moderne*, page 996.

⁸ Vincent SIMOULIN, La gouvernance et l'action publique : le succès d'une forme simmélienne, in *Revue Internationale de Théorie, du Droit et de Sociologie Juridique Droit et Société* n°54/2003, ISSN 0769-3362, LGDJ, 2003, page 310.

essentiellement, sur la base de données PAIS⁹ dont les 1301 documents référencés forment l'intégralité du corpus sur la gouvernance au cours de la période 1972-2000 et distingue, ainsi, trois périodes chronologiques : « *une période de la gestion (1976-1983) durant laquelle un terme relativement banal est repris dans quelques rapports et articles isolés, une période de spécification et d'extension de ce terme (1984-1993), et une période de diffusion exponentielle (1994-2001) durant laquelle il a conquis l'ensemble du domaine de l'action publique. C'est durant cette troisième période que sa visibilité s'est spectaculairement accrue et qu'il a été massivement repris par les organisations internationales comme par les chercheurs, en particulier ceux qui étaient désireux de participer aux rapports et appels d'offre que celles-ci ont commencé à lancer. Bien que le recul soit encore insuffisant, (...) cette progression s'arrête en 2000, date à laquelle l'utilisation du mot recule légèrement* »¹⁰. Ce recul annoncé par Vincent SIMOULIN sera relativisé plus tard en 2007¹¹, date à laquelle il constatera suite une nouvelle consultation de la base de données PAIS qu'au lieu d'un recul l'usage du mot a connu une progression.

La deuxième est de savoir si c'est un mot juridique. Sur ce plan, même si la notion a des acceptions normatives, il convient de signaler que le lexique¹² des termes juridiques ne le recense pas comme un mot juridique. C'est plutôt, le vocabulaire juridique de Gérard CORNU¹³ qui lui donne un double sens.

D'abord, la gouvernance serait « *un néologisme (de sens) emprunté à l'anglais **governance**, du français *gouvernance*, désignant sous l'ancien régime, en Artois et dans les Flandres, des juridictions royales ordinaires (gouvernance de Lille, Douai, Arras, etc.)* » ou « *un terme poétique ancien désignant l'emprise, la domination d'un état ou d'un sentiment ...* ». CORNU renvoie au mot gouverner, dérivant du mot latin (gubernare) et du grec, relatif d'une part à une « *activité consistant à diriger la société en assurant la création et la direction des services publics qui sont nécessaires à l'intérêt général et la police qui empêche les activités privées de s'exercer de façon contraire à cet intérêt général* ». Gouverner a, ainsi, le même sens que « *légiférer, administrer, gérer, commander, régner* ». D'autre part, la gouvernance serait « *parfois, synonyme de régir* » comparé à « *commander, réglementer* »

Ensuite, elle désignerait un « *terme de prestige aujourd'hui en faveur (notamment dans le discours politique et l'économie de l'entreprise) véhiculant un concept anglo-saxon, actuellement étranger au droit positif français, mais qui, interférant avec les notions de pouvoir dans l'Etat et au sein de l'entreprise, nourrit une réflexion en vogue sur une certaine façon de prendre les décisions et d'harmoniser les intérêts, moyennant un renforcement de la concertation et de la négociation entre partenaires*

⁹ PAIS (Public Affairs Information Service), base de données qui recense depuis 1972 les ouvrages, revues, rapports gouvernementaux et publications officielles dans le domaine des politiques publiques, des politiques sociales et des sciences sociales. V. Simoulin signale, néanmoins que cette base ne recense pas tous les documents publiés et privilégie nettement les documents en langue anglaise. Il y'a lieu de tenir compte aussi des documents non référencés sous le vocable de gouvernance qui peuvent pourtant traiter de la gouvernance.

¹⁰ Vincent SIMOULIN, Op.cit, Page 313.

¹¹ Vincent SIMOULIN, La gouvernance territoriale : dynamiques discursives, stratégiques et organisationnelles, in Romain PASQUIER, Vincent SIMOULIN et Julien WEISBEIN (sous la direction de), *La gouvernance territoriale, Pratiques, discours et théories*, LGDJ, collection Droit et Société, 2007, page 19.

¹² Raymond GUILLIEN et Jean VINCENT (Sous la direction de Serge GUINCHARD et Gabriel MONTAGNIER), *Lexique des termes juridiques 2010*, Dalloz, 17^{ème} édition, 2009.

¹³ Gérard CORNU(sous la direction de), *Vocabulaire juridique*, PUF, 8^{ème} édition, Paris 2007.

sociaux et, pour le bien commun de la transparence et du contrôle ». Cette définition renvoie au management « néologisme, provenant de la francisation (par prononciation) du terme anglais management, utilisé pour désigner soit la direction, soit la gestion et l'administration d'une entreprise... ».

C'est donc, à juste raison que la Commission Générale Française de la terminologie et de néologie a rendu un avis paru dans le journal officiel du 22 avril 2009 et relatif, entre autres, au vocabulaire général (listes des termes, expressions et définitions adoptés) concernant la gouvernance qu'elle estime appartenir à « *tous les domaines* ». Selon cet avis, la gouvernance, dérivé du mot anglais « *governance* », désigne la « *manière de concevoir et d'exercer l'autorité à la tête d'une entreprise, d'une organisation, d'un État* »¹⁴ en précisant que « *la gouvernance s'apprécie non seulement en tenant compte du degré d'organisation et d'efficacité, mais aussi et surtout d'après des critères tels que la transparence, la participation, et le partage des responsabilités* »¹⁵. Elle devient donc « *une notion éminemment politique* »¹⁶ et juridique.

Alors face à cette complexité, quel angle d'analyse faut-il choisir ? Alain BERTHOZ nous conseille la simplicité *c'est-à-dire « l'ensemble des solutions trouvées par les organismes vivants pour que, malgré la complexité des processus naturels, le cerveau puisse préparer l'acte et en projeter les conséquences. Ces solutions sont des principes simplificateurs qui permettent de traiter des informations ou des situations, en tenant compte de l'expérience passée et en anticipant l'avenir. Ce ne sont ni des caricatures, ni des raccourcis ou des résumés. Ce sont de nouvelles façons de poser les problèmes, parfois au prix de quelques détours, pour arriver à des actions plus rapides, plus élégantes, plus efficaces. »*

Donc, pour nous la gouvernance est comme le disait Jean-Pierre OLIVIER de SARDAN « *une forme organisée quelconque de délivrance de biens et services publics ou collectifs selon des normes et logiques spécifiques. Chaque forme organisée de cette délivrance (chaque arrangement institutionnel), fonctionnant selon des normes particulières, et mettant en œuvre des logiques spécifiques, peut alors être considérée comme un mode de gouvernance* »¹⁷.

Quant à l'Administration elle est un ensemble très vaste aux contours incertains chargé sous les auspices du pouvoir exécutif d'assurer la satisfaction des besoins essentiels des citoyens. D'après Gérard CORNU¹⁸ dans son vocabulaire juridique l'Administration peut avoir un double sens :

¹⁴ Journal officiel de la République française du 22 avril 2009 et relatif aux Avis et Communications, texte 83 sur 102, page 1

¹⁵ Idem, page 1

¹⁶ Bonnie CAMPBELL : La gouvernance, une notion éminemment politique, in Haut Conseil de la Coopération Internationale, *Les non-dits de la bonne gouvernance. Pour un débat politique sur la pauvreté et la gouvernance*, Editions Karthala, Paris 2001, page 119. Les actes du colloque ont été établis par le Haut Conseil de la Coopération Internationale, autorité indépendante rattaché au Premier Ministre français.

¹⁷ Jean-Pierre OLIVIER de SARDAN, Les huit modes de gouvernance locale en Afrique de l'Ouest, Laboratoire d'études et recherches sur les dynamiques sociales et le développement local (LASDEL), Etudes et Travaux n°79, Niger- Benin, Septembre 2009, page 7. Cet article est disponible sur le site :

http://www.lasdel.net/spip/article.php3?id_article=294

¹⁸ Gérard CORNU, Vocabulaire juridique, 7^{ème} Edition, PUF, 2005

- elle peut désigner la fonction de l'État qui consiste, sous l'autorité du gouvernement, à assurer l'exécution des lois et le fonctionnement des services publics ;
- Elle peut aussi constituer l'ensemble des services et des agents groupés sous l'autorité des ministres ou placés sous même la direction pour l'exécution d'une tâche administrative déterminée (administration de l'éducation, administration de l'équipement par exemple, etc.)

Au Mali, l'administration a été circonscrite par la loi °98-012 du 19 janvier 1998 régissant les relations entre l'administration et les usagers des services publics. Aux termes de l'article 3 de cette loi « l'Administration comprend :

- les services de l'État, des collectivités territoriales, des établissements publics;
- les organismes exerçant une mission de service public ».

Cet article a été clarifié par les articles 2 et 3 du décret n°03-580/P-RM du 30 décembre 2003 fixant les modalités d'application de la loi régissant les relations entre l'administration et les usagers des services publics qui rangent dans ces deux catégories :

- les services de l'administration centrale;
- les services régionaux et subrégionaux;
- les services rattachés;
- les services extérieurs;
- les services personnalisés;
- les services des collectivités décentralisées et d'une manière générale tout organisme exerçant une mission de service public en fournissant des prestations et services aux usagers ;
- les services des autres institutions constitutionnelles, des forces armées et de sécurité, les cours et tribunaux, sous réserve des règles spécifiques régissant leurs activités.

Ainsi définie, l'administration représente le bras séculier du pouvoir exécutif chargé de satisfaire, à proximité, l'intérêt général.

En conclusion, on peut déduire que ces deux mots sont des attributs sociétaux, même si leur utilisation galvaudée semble être des transferts de modèles liés au développementalisme. En outre, l'évolution des sociétés humaines exige de :

- ***répondre aux préoccupations de citoyens mieux formés et informés ;***
- ***satisfaire les besoins croissants et évolutifs des citoyens ;***
- ***rendre l'administration crédible pour assurer une légitimité à l'action publique ;***
- ***répondre aux principes démocratiques.***

II- CRITIQUE THEORIQUE ET PRATIQUE

Un regard critique sur le formel et la pratique nous donne la photographie suivante :

1. Une vision de l'Etat est dessinée : **PDI, Budget programme, PNACT, ENP2025, CSLP**

2. L'agencement organisationnel et fonctionnel de l'État a été conçu de façon à favoriser un bon fonctionnement de l'Administration à travers un dispositif juridique et institutionnel auquel est soumis les agents de l'Administration. Le régime juridique des agents de l'Administration est régi par un ensemble de textes législatifs et réglementaires. Il s'agit, notamment :

- la loi n°02-053 du 16 décembre 2002, modifiée, portant statut général des fonctionnaires et son décret d'application (décret n°05-164/P-RM du 03 avril 2005) ;
- la loi 92-020 du 23 septembre 1992 portant code du travail en République du Mali et son décret d'application (décret n°96-178/P-RM du 13 juin 1996) ;
- la loi n°99-041 du 12 août 1999 portant Code de Prévoyance Sociale en République du Mali ;
- la loi n°98-012 du 19 janvier 1998 régissant les relations entre l'Administration et les usagers des Services Publics et son décret d'application (décret n°03-580/P-RM du 30 décembre 2003) ;
- la loi n°94-009 du 22 Mars 1994, modifiée, portant principes fondamentaux de la création, de l'organisation, de la gestion et du contrôle des services publics ;
- la loi n°97-022 du 14 Mars 1997 instituant le Médiateur de la République ;
- le décret n°00-038/P-RM du 27 juin 2000 fixant les conditions de travail du personnel de l'administration relevant du Code du Travail ;
- de divers décrets portant statut particulier de certaines catégories de personnel (magistrats, agents de police, etc.) ;
- de divers lois, ordonnances et décrets portant sur les rémunérations.

Tout cet arsenal juridique recommande, notamment, un service public et une Administration de qualité à l'endroit des usagers, marqués du sceau du respect de la déontologie.

Mais, l'application de tous ces textes présente des faiblesses liées essentiellement à l'impunité.

3. En matière de responsabilisation et d'obligation de rendre compte, on note la présence formelle d'institutions de la République. L'ordonnancement juridique permet à l'exécutif et au législatif de jouer valablement leur rôle et prévoit des moyens de pressions pour chacune de ces deux institutions. Les droits, libertés et obligations du citoyen sont définis et la constitution malienne permet à l'Assemblée Nationale de contrôler l'exécutif à travers les lois de finance ou de règlement. Les ordonnateurs délégués sont responsabilisés et disposent de comptes publics dont la gestion est soumise à l'appréciation de la section des comptes de la Cour Suprême. Un vérificateur général est mis en place en plus des inspections ministérielles et d'autres structures de contrôle (Contrôle Général des Services

Publics, CASCA). Pour rationaliser la gestion des affaires publiques, le Mali expérimente le système des CDMT. Une loi régit les relations entre l'administration et les usagers. Une place de choix a été réservée au secteur privé, le Mali a créé une université.

Toutefois, des contraintes demeurent : i) absence de format précis pour les CDMT ; ii) absence de cour des comptes et faiblesse des moyens de la section des comptes de la cour suprême ; iii) faiblesse des capacités de l'Assemblée Nationale pour jouer convenablement son rôle ; iv) faible coordination des structures de contrôle ; V) faiblesse de suivi des recommandations des structures de contrôle ; vi) faiblesse de l'obligation de rendre compte dans le secteur privé ;vii) règne de l'impunité ; viii) faible valorisation de l'école et de la recherche.

4. En matière de transparence, le Mali a un Ministère chargé du Plan qui a, notamment, en son sein une Direction Nationale de la statistique et de l'Informatique, une Direction Nationale de la Planification du Développement permettant la panification et la disponibilité des statistiques et informations prévisionnelles. En outre, on note un début d'utilisation encourageante de l'outil informatique avec la création de l'Agence des Technologies de l'Information et de la Communication. Un espace d'interpellation dite démocratique (EID) est institué et se tient chaque 10 décembre de l'année et une SAISA est en train d'être expérimenté sur six services pilotes avant d'être généralisée à l'ensemble des services publics. Un audit institutionnel et organisationnel du Ministère de l'Économie et des Finances a été mené et les procédures de passation des marchés sont en train d'être revues. La transparence est enfin soutenue par la présence d'une presse plurielle et reconnue comme l'une des plus libre d'Afrique.

Cependant, on peut s'interroger sur la transparence de l'organisation de l'EID par le gouvernement qui est, en même temps, interpellé, d'une part, et la suite qui sera réservé aux conclusions de l'audit institutionnel et organisationnel du Ministère de l'Economie et des Finances, d'autre part. Au niveau des media, les lacunes concernent le respect des règles déontologiques, l'amateurisme de certains journalistes et la faiblesse institutionnelle et opérationnelle des instances de régulation.

5. La participation a été appréciée par rapport :

- aux partis politiques dont le nombre continue de s'accroître. Présentement, plus de 100 partis politiques qui doivent concourir à l'expression du suffrage et participer à l'éducation, à la formation, à la sensibilisation et à l'éveil des consciences citoyennes. Les partis politiques bénéficient à cet effet d'un appui financier de l'état qui est reparti en fonction de critères fixés par la charte des partis politiques. Les élections se tiennent selon l'agenda légal et l'organisation associe toutes les parties prenantes sous le contrôle de la CENI et de la Cour constitutionnelle qui proclame les résultats définitifs. La tenue des élections est observée par des organismes nationaux et étrangers qui trouvent globalement qu'il n'y'avait pas eu d'irrégularités de nature en entacher la crédibilité des opérations ;
- à la société civile qui se dynamise de plus en plus, prend conscience de son rôle et bénéficie de l'accompagnement de l'Etat et des PTF ;

- aux syndicats et associations qui disposent d'un cadre propice pour entreprendre leurs activités ;
- au secteur privé largement associé ces dernières années à la gouvernance avec la création d'un Conseil Présidentiel pour l'Investissement ;
- aux maliens de l'extérieur associés à la gouvernance du pays à travers leur présence au Haut Conseil des Collectivités Territoriales ;
- aux couches vulnérables (femmes, enfants, handicapés) dont la promotion fait partie des réformes engagées ;
- à la décentralisation et à la déconcentration : les différentes missions des collectivités territoriales et des représentants de l'Etat sont mis en exergue ainsi que les catégories de services publics au Mali.
- à la coopération et à l'intégration régionale notamment l'appartenance du Mali à certaines organisations telles la CEDEAO, l'UEMOA et le MAEP.

Néanmoins, d'importantes difficultés sont à signaler à ce niveau : i) absence d'implication véritable des partis politiques dans l'éducation, la formation, la sensibilisation et l'éveil des consciences citoyennes ; ii) émiettement de l'organisation des élections entre plusieurs structures ; iii) difficultés de contenir les fraudes électorales ; iv) faiblesse des capacités de la société civile ; v) absence de stratégie de communication au niveau des partis politiques et des associations ; vi) faiblesse des capacités du Modérateur Secteur Privé/Secteur Public ; vii) absence d'un recensement fiable des maliens de l'extérieur ; viii) faiblesse de la responsabilisation des services déconcentrés et de la participation de l'opposition locale ; difficile compromis sur le transfert des compétences aux CT et la réorganisation du rôle de l'Etat.

6. Le système légal et judiciaire : fait référence au rôle et responsabilité des autorités judiciaires et l'efficacité des instruments juridiques ainsi que la législation foncière et les résolutions alternatives des conflits. Des juridictions existent pour connaître de toutes les questions de droit avec des voies de recours.

Mais, le ratio juge/habitant reste faible et certains juges ne respectent pas les règles déontologiques créant un manque de confiance assez évident des citoyens à la justice du pays. Certains instruments juridiques gagneraient à être actualisés.

6. La lutte contre la corruption : malgré les instruments répressifs, la corruption continue d'occuper une place importante dans les efforts d'amélioration de la gouvernance d'autant plus qu'elle constitue un risque réelle pour l'image de la gouvernance du pays. A ce niveau, il s'agit de revoir le dispositif juridique qui punit corrupteur et corrompu de la même peine et de cultiver une véritable culture du service public chez l'agent public.

7. Le Mali entretient des relations de coopérations importantes qui ne semblent pas respecter l'équilibre prôné dans de la déclaration de Paris et de l'Accord d'Accra¹⁹.

¹⁹ La Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au Développement et le Programme d'Action d'Accra (PAA) ont été adopté respectivement le 2 mars 2005 à Paris et le 4 septembre 2008 à Accra.

III- AVIS SUR LES PISTES DE REFLEXION :

- Comment sortir du discours de la réforme administrative pour tendre vers la satisfaction réelle des besoins citoyens ? **appliquer réellement les instruments existants ; construire une masse critique de patriotes avec un leader transformationnel positif, formater le logiciel mental de l'homme malien ;**
- Partir des schémas et organigrammes officiels de réformes sans prendre le temps de partir du bas en ouvrant le débat avec les citoyens n'est il pas la véritable entrave à la réussite des réformes ? **Tenir compte des deux niveaux, user la simplicité.**
- Les politiques engagées et le contenu des réformes actuelles favorisent- ils un meilleur accès des citoyens aux services publics, ou une meilleure délivrance de ces services par les fonctionnaires ? **Les politiques ne posent pas de problème. Ce qui pose problème, ce sont les hommes et leur courage ;**
- Comment lutter contre le népotisme, le favoritisme, la corruption dans le fonctionnement de l'administration publique ? **Appliquer les textes et élaborer une véritable politique salariale et une GAR.**
- Quelles valeurs éthiques faut-il instituer aux fonctionnaires pour une plus grande responsabilité dans leurs tâches ? **Les valeurs textuelles résolvent la question.**
- L'accélération de la déconcentration et de la décentralisation n'est elle pas nécessaire pour un meilleur rapprochement de l'administration aux usagers ? **Accélérer la décentralisation avec un suivi-évaluation et un contrôle qualité ainsi une réorganisation de l'Etat et de ses services déconcentrés.**