



*Un arbre à palabre pour échanger, apprendre et construire*

## **Forum multi-acteurs sur la gouvernance au Mali**

*Sous l'égide du Commissariat au Développement institutionnel (CDI),  
avec l'appui du Service de Coopération et d'Action culturelle (SCAC) de l'Ambassade de France  
et de l'Alliance pour refonder la gouvernance en Afrique (ARGA)*

### **SÉANCE 1 :**

#### **Accès à aux services publics de base**

**4 décembre 2008**

---

## **Document de capitalisation**

---

### **Contacts :**

[forummultiacteurs@yahoo.fr](mailto:forummultiacteurs@yahoo.fr)

Abdoul Aziz AGUISSA (CDI) - Tél.: (+223) 66 78 60 32 - Mél.: [a\\_aguissa@cdi-mali.gov.ml](mailto:a_aguissa@cdi-mali.gov.ml)

Néné Konaté TRAORE (ARGA) - Tél.: (+223) 76 42 02 80 - Mél.: [nene\\_konate@yahoo.fr](mailto:nene_konate@yahoo.fr)

Elisabeth DAU (SCAC/CDI) - Tél.: (+223) 74 65 11 64 - Mél.: [elisabethdau@yahoo.fr](mailto:elisabethdau@yahoo.fr)

Ambroise DAKOUO (ARGA) - Tél. : (+223) 76 01 70 20 - Mél.: [ambroisedak01@yahoo.fr](mailto:ambroisedak01@yahoo.fr)

## 1/ RAPPELS

Le Forum multi-acteurs sur la gouvernance au Mali a été créé sous l'égide du Commissariat au Développement institutionnel (CDI), avec le soutien du Service de Coopération et d'Action culturelle (SCAC) de l'Ambassade de France au Mali et l'appui méthodologique de l'Alliance pour Refonder la Gouvernance en Afrique (ARGA) à la suite d'un colloque international organisé par l'ARGA, l'IRG<sup>1</sup> et le CEPIA<sup>2</sup> en janvier 2007 sur le thème : « Entre traditions et modernité, quel projet de gouvernance pour l'Afrique ? ». Ce colloque avait permis de constater la diversité des approches (juridique, institutionnelle, sociohistorique, valeurs et représentations, langues) de la gouvernance en Afrique à travers trois thèmes que sont : le choix des dirigeants, la gestion des biens publics et la redevabilité du pouvoir.

À l'issue du Colloque, la nécessité de prolonger la réflexion initiée sur des problématiques cruciales de la gouvernance, a conduit à imaginer un cadre informel d'échanges entre les acteurs de la gouvernance au Mali. Ce cadre devrait notamment permettre d'aller au-delà des positions institutionnelles et de donner la parole à d'autres catégories d'acteurs afin d'en tirer un capital d'expériences dont la valorisation améliorerait les modes de régulation des sociétés. C'est ainsi que le Forum multi-acteurs sur la gouvernance au Mali a été lancé en juin 2008. Il avait été décidé la tenue de plusieurs sessions sur des thèmes précis de gouvernance. La présente séance constitue la première d'un cycle et a porté sur le thème de l'accès aux services publics de base au Mali.

## 2/ LA METHODE

La démarche du Forum repose sur deux hypothèses de départ :

- toute réflexion sur la gouvernance est indissociable de l'expérience vécue par les acteurs ; c'est donc à partir des pratiques que l'on peut identifier et penser les problématiques;
- les principaux objectifs de la gouvernance ne sont pas spécifiques au Mali mais partagés avec les autres pays ; il faut donc profiter de l'apport des expériences étrangères. / les problématiques de gouvernance au Mali sont également commune à d'autres pays ; il y a donc toute une richesse à tirer de l'échange d'expériences étrangères

C'est à la lumière de ces deux hypothèses qu'il faut comprendre le constant aller-retour qui s'est opéré lors de cette première séance entre les cas concrets et les réflexions générales d'un côté, et de l'autre, entre l'expérience locale et l'expérience internationale. L'objectif de la démarche était de pouvoir procéder à un diagnostic de la situation de gouvernance en matière d'accès aux services publics de base et de faire des propositions susceptibles de l'améliorer. Cet objectif, allié aux hypothèses de départ, explique que la séance ait été divisée en trois séquences précises consistant d'abord à présenter puis à débattre des cas concrets, ensuite à élargir les discussions autour de contributions étrangères et/ou plus générales, et enfin à tenir des travaux de groupes dont le mandat était d'identifier sur les axes thématiques principaux les contraintes, les leviers d'action et les stratégies à mettre en œuvre.

### ***2.1. Partir des cas concrets pour élaborer les problématiques transversales***

La compréhension des grands enjeux et défis de la gouvernance et la construction progressive d'un projet de refondation reposent essentiellement sur l'analyse de situations concrètes auxquelles sont confrontés les acteurs. C'est notamment du croisement de ces expériences singulières que peuvent être identifiés des enjeux, défis, valeurs, principes et pistes communs de solution. Le Forum a donc choisi de conduire les débats en s'appuyant sur l'étude de cas d'espèces pour ensuite en faire ressortir les problématiques communes de gouvernance qui se posent en matière d'accès aux services publics de base.

---

<sup>1</sup> IRG : Institut de recherche et débat sur la gouvernance

<sup>2</sup> CEPIA : Centre d'Expertises Politiques et Institutionnelles en Afrique

La première étude, réalisée par l'ARGA, est une analyse transversale sur le service public de l'assainissement dans la Commune VI de Bamako à partir d'une cinquantaine d'expériences collectées auprès de divers acteurs. Elle visait interroger la problématique de la délivrance du service public de l'assainissement en Commune VI au regard des six principes de base des services publics, dits principes de Yaoundé et identifiés lors du sommet d'Afriticités 3<sup>3</sup>. Ces six principes sont : l'enracinement, la coopération et le partenariat, l'inclusivité, l'ingénierie institutionnelle, l'agrégation et le développement du capital humain. Les expériences recueillies ont touché à des questions très diverses : la planification communale et le suivi-évaluation, la répartition des tâches entre les différents acteurs institutionnels, les tâches des services techniques au niveau de la Mairie, les activités des comités de salubrité dans la commune, les activités des GIE d'assainissement et leur rôle dans la sensibilisation des populations, la réalisation de nouvelles infrastructures d'assainissement, le financement de l'assainissement, les initiatives d'amélioration de la collaboration entre les acteurs publics et privés et la population, les initiatives de valorisation des déchets solides et liquides.

La deuxième étude, réalisée par la SNV sur le service public de la santé, a pour objet l'adaptation du système de santé au contexte de la décentralisation au Mali et pour cadre la collectivité de Koulikoro. Elle a révélé les difficultés et contraintes liées aux transferts de compétences et de ressources de l'État aux collectivités territoriales, les partenariats qui se nouent entre les acteurs autour des compétences transférées et les ressources consacrées à la politique de santé au niveau local.

Le croisement des deux études de cas a permis d'élaborer une note de cadrage de cette première séance du Forum. Il est apparu que trois axes fondamentaux pouvaient constituer des points d'entrée pertinents pour procéder à une analyse globale de la situation de gouvernance quant aux services publics de base au Mali. Le premier est celui du cadre légal et institutionnel qui détermine les normes et les institutions qui régulent et interviennent dans la délivrance des services publics ; le deuxième concerne les relations entre les acteurs, étatiques et non étatiques, des services publics, et plus particulièrement la mobilisation citoyenne ; le troisième est relatif à la mobilisation des ressources financières nécessaires à la fourniture et à l'accès aux services publics, en quantité suffisante et en qualité acceptable.

Il faut noter enfin que les deux études de cas ont été complétées par une troisième expérience, celle du Programme de Développement Social et Urbain au Mali, qui a été présentée sous forme de contribution aux débats. Elle se singularise par sa démarche participative et la collaboration multi-acteurs pour l'élaboration et le choix de divers projets de quartier dans les six communes du District de Bamako. Elle a ainsi permis la réalisation d'observatoires urbains, de systèmes d'informations géographiques, de comités de développement des quartiers, d'une étude sur les dynamiques locales à Bamako et d'infrastructures socio-économiques.

## ***2.2. Capitaliser les enseignements des expériences étrangères***

Les expériences et réflexions spécifiques au Mali ont été enrichies par deux contributions sur des expériences étrangères. La première contribution est une étude du Laboratoire Citoyenneté du Burkina-Faso sur : « Le service public local : amélioration par la recherche et l'action dans quatre pays de la sous-région (Bénin, Burkina-Faso, Mali, Niger) ». Elle révèle la ressemblance des contextes des pays étudiés dans trois services concrets (état civil, santé et éducation), des enjeux et des défis communs et fournit une méthodologie et des pistes que le Mali peut explorer pour refonder la gouvernance des services publics.

La deuxième contribution, plus générale, émane de la réflexion du Groupe d'intérêt scientifique pour l'Étude de la Mondialisation et du Développement (GEMDEV) sur la gouvernance urbaine. Elle insiste particulièrement sur trois points : la maîtrise d'ouvrage qui doit relever de la responsabilité des élus locaux et associer les autorités traditionnelles, la centralité de la notion de

---

<sup>3</sup> Afriticités 3 – Yaoundé – Décembre 2003 : « La délivrance des services publics de base à l'ensemble de la population des villes africaines : un défi pour la gouvernance ; un test décisif pour les politiques de décentralisation »

territoire dans le développement local et la nécessité d'une péréquation dans l'allocation des ressources disponibles.

### ***2.3. Proposer un cadre général de la gouvernance des services publics au Mali***

Les axes thématiques issus du croisement des études de cas ont constitué le fil conducteur des débats de la séance. Sur chacun des trois axes, il a fallu identifier les principales contraintes, proposer les leviers sur lesquels il faudrait agir et définir des stratégies d'amélioration de la gouvernance des services publics.

Le présent compte-rendu reprend synthétiquement les trois moments de la séance. De l'ensemble des débats quelques enseignements peuvent être tirés, enseignements qui seront enrichis par une discussion électronique et des contributions écrites et repris dans un document de capitalisation du Forum. Ils seront présentés en trois rubriques : Diagnostic global/Enjeux et défis principaux/Propositions.

## **3/ LE DIAGNOSTIC**

### ***3.1. Le cadre légal et institutionnel***

Les débats ont démontré l'importance de l'environnement normatif et institutionnel dans la délivrance des services publics surtout quant à la vision et la volonté politique nécessaires pour conduire ces politiques publiques, mais aussi par rapport à la répartition et à l'exercice des compétences que cela implique, et enfin au regard de l'ancrage social de la décentralisation et de la délivrance des services publics.

#### ***Vision, volonté politique et approches des services publics***

Par les objectifs poursuivis, les valeurs promues et les principes qui en constituent le socle, le cadre juridique et institutionnel traduit une volonté politique et une vision en matière d'accès aux services publics en particulier, et de décentralisation en général. Ainsi si la vision est abordée comme une des conditions essentielles de la clarté des objectifs et stratégies et de la cohérence des politiques de développement local, la volonté politique en assure la durabilité et l'effectivité. Sous ce rapport, les constats sont contrastés et appellent trois observations.

- Dans certains secteurs, comme l'assainissement, des efforts ont été réalisés avec l'élaboration d'un projet de politique et de stratégies alors que dans d'autres, comme la gestion urbaine, l'existence même d'une vision est mise en doute.
- Dans les secteurs, comme l'assainissement, dans lesquels une vision semble avoir été définie, la faiblesse de la volonté politique, entre autres, paralyse l'action publique, alors que dans d'autres secteurs, comme la santé, existe une prise de conscience de la part des collectivités locales.
- La vision, si elle existe, n'est généralement pas partagée entre les acteurs, même au plan institutionnel et cela se traduit par toutes les réticences et les conflits observés, par exemple en matière de transfert de compétences entre les services déconcentrés et les collectivités territoriales.

Ces constats renseignent sur les faiblesses que l'on peut observer dans les approches retenues en matière de services publics :

- l'approche sectorielle et l'addition des secteurs nuisent à la délivrance satisfaisante des services publics ;

- l'approche sur le long terme n'est pas suffisamment articulée avec une approche à court terme ;
- l'approche « déterritorialisée » des services publics ne reflète pas souvent une vision globale du territoire où les interventions des acteurs sont cloisonnées, peu cohérentes voire désordonnées et peu durables ;
- l'approche techniciste et gestionnaire de la délivrance des services publics ne met pas l'accent sur la dimension gouvernance, notamment sur les liens entre acteurs et la construction de processus à long terme.

### ***Répartition et exercice des compétences : entre complexité, rigidité et ineffectivité***

Le modèle de transfert de compétences est bâti sur une répartition entre le niveau central et les ordres de collectivités d'une part et, d'autre part, sur l'accompagnement de la décentralisation par la déconcentration. Trois constats majeurs sont relevés à cet égard.

- Le système de transfert est rigide, à deux points de vue : d'abord parce que les compétences sont cloisonnées et non articulées entre les niveaux national et local et les interfaces qui ouvrent les possibilités de collaboration entre les services compétents ne sont pas définis ; ensuite parce que les compétences sont attribuées par bloc, sans tenir compte des spécificités et des ressources disponibles de chaque collectivité territoriale.
- Le système de transfert est complexe en ce qu'il « saucissonne » les compétences relatives à la délivrance d'un même service public entre des autorités différentes à tel point que des chevauchements et conflits sont possibles.
- Le transfert des compétences est ineffectif et révèle une profonde contradiction entre les textes et les pratiques en raison : de la méconnaissance du cadre légal par les acteurs ; de la persistance d'une culture administrative de « centralisation » et des réticences des services déconcentrés peu disposés à abandonner leurs prérogatives ; de l'absence de transfert concomitant des ressources matérielles, financières et humaines nécessaires.

### ***Insuffisante socialisation de la décentralisation en général, de la délivrance des services publics en particulier***

La réussite de la décentralisation et particulièrement la fourniture convenable des services publics dépendent dans une grande mesure de leur appropriation par tous les acteurs sociaux. Malgré la multiplication des initiatives fondées sur des démarches participatives (les expériences de la SNV et du PDSU le démontrent amplement) et la manifestation d'une réelle volonté de participer au développement local, il semble que le cadre légal et institutionnel actuel n'est pas en mesure de corriger substantiellement la tendance techniciste de la décentralisation. En matière de services publics, la persistance de comportements inciviques, de certaines croyances culturelles et des représentations psychologiques négatives des usagers traduit certainement ce défaut d'appropriation sociale. Il importe pourtant d'en bien identifier les causes. À cet égard les débats ont orienté la recherche de ces causes dans deux directions : d'une part, l'absence d'une vision qui soit commune et partagée par tous les acteurs empêche une transformation profonde des attitudes et des mentalités tant du point de vue de l'offre que de la demande des services publics; d'autre part, il existe un déficit en information et en communication sur le cadre légal et institutionnel qui entraîne une méconnaissance profonde des rôles et responsabilités, des droits et des devoirs de chaque acteur.

### ***3.2. Partenariat multi-acteurs et mobilisation citoyenne***

C'est probablement l'axe thématique qui a le mieux révélé l'immensité des opportunités que la décentralisation offre en matière de délivrance et d'accès aux services publics. Tous les cas présentés ont insisté sur cette dimension et constaté que des avancées significatives ont été réalisées dans l'apprentissage de la construction des partenariats et la mobilisation des citoyens. En même temps, et

paradoxalement, ces avancées comportent les défauts de leurs qualités. On peut les résumer en trois points.

***La délivrance des services publics met en présence une multitude d'acteurs quel que soit le service considéré, mais la diversité des acteurs peut être une source d'incohérence des interventions et transformer l'espace local en champ de rivalités et de conflits d'intérêts catégoriels.*** Il s'agit globalement de l'État et de ses services déconcentrés, des collectivités territoriales, des établissements publics, administratifs ou industriels et commerciaux, des organisations communautaires de base, des organisations non gouvernementales, du secteur privé et des partenaires techniques et financiers. Chaque acteur peut avoir ses propres projets qu'il met en œuvre en fonction de ses objectifs, logiques d'intervention, calendrier, etc. La difficulté d'assurer la cohérence des interventions résulte à la fois de ces logiques d'action concurrentielles, mais aussi, de l'absence de vision globale du territoire et du défaut d'attribution aux collectivités territoriales de la responsabilité et des capacités de la maîtrise d'ouvrage de leur développement.

***La prise de conscience et la mobilisation des citoyens contribuent à l'amélioration de la délivrance des services publics*** en permettant de mieux structurer la demande et d'élever le niveau des exigences en termes de qualité et de quantité de l'offre. Ils peuvent même intervenir davantage dans l'offre de services soit par la promotion d'actions ponctuelles de bénévolat soit en se positionnant comme fournisseurs rémunérés. Toutefois, l'expérience de l'assainissement dans la Commune VI de Bamako montre que les GIE intervenant dans la collecte des ordures ménagères ont de faibles capacités financières, matérielles et de gestion. De façon globale, l'implication des citoyens dans la chaîne de délivrance des services publics reste encore relativement faible.

***L'établissement de cadres de concertation multi-acteurs contribue à améliorer la gouvernance des services publics.*** Ils favorisent le dialogue au niveau local, la planification participative des actions de développement et le partage des informations et permettent de construire des consensus. Ils constituent donc un facteur de mise en cohérence des interventions. Par leur dimension analytique, ils contribuent à une meilleure et commune approche de la délivrance des services publics et permettent de contourner la rigidité du cadre légal et institutionnel qui offre peu d'espace de coproduction des normes de régulation des services publics. Cependant les cadres de concertation peuvent parfois souffrir de deux inconvénients : d'une part le défaut de clarté de leurs objectifs et des finalités poursuivies et une mauvaise connaissance des rôles et responsabilités de chaque acteur ; d'autre part ils ont souvent un caractère sectoriel et n'existent pas dans toutes les collectivités territoriales.

### ***3.3. Mobilisation des ressources***

Les débats se sont structurés autour de la question des ressources financières et humaines. Le principal constat est celui d'une inadéquation entre les ambitions déclarées et les moyens consacrés à la décentralisation et à la réforme de l'État en général. Le domaine des services publics n'échappe pas à ce constat.

Au plan des ressources financières, trois séries de difficultés ont été discutées.

***Elles sont d'abord relatives aux volumes des transferts.*** À cet égard, les transferts financiers de l'État au profit des collectivités locales sont encore faibles au regard des compétences transférées ; la volonté de procéder à une répartition plus équilibrée des ressources publiques est mise en doute et il a été constaté que même la dépense publique est encore très centralisée (87% en 1999).

***Ensuite les collectivités locales ont de faibles capacités de mobilisation des ressources financières.*** Ainsi, d'un côté, elles ne parviennent pas à recouvrer convenablement les ressources fiscales propres, l'administration centrale ayant une part de responsabilité de ce point de vue ; de l'autre côté, elles n'arrivent pas à absorber les ressources disponibles auprès des partenaires techniques et financiers.

**Enfin la troisième série de difficultés au plan financier concerne la gestion et l'allocation locale des ressources financières.** Elle est jugée peu transparente, ce qui nuit à la confiance des autres acteurs à l'égard des collectivités ; les citoyens sont ainsi réticents à payer les taxes locales ; les bailleurs de fonds multiplient les exigences et recentralisent leur appui sous forme d'appui budgétaire.

À ces difficultés financières, générales si l'on peut dire, s'ajoutent **deux contraintes spécifiques aux services publics.** La première réside dans la contradiction fondamentale qui existe entre, d'une part, la représentation sociale selon laquelle les services publics sont des biens communs et doivent en tant que tels être gratuits et, d'autre part, la réalité de l'État moderne qui les considère comme des infrastructures ayant un coût que l'utilisateur doit payer. La deuxième, à savoir que si les services ont un coût et ne se conçoivent qu'en réseaux, ce coût devrait être déterminé par le marché alors que les capacités contributives des usagers sont très faibles.

**En ce qui concerne les ressources humaines, leur faiblesse en quantité et en qualité est relevée et rattachée principalement à un facteur :** l'absence d'accompagnement de la décentralisation par une déconcentration effective des ressources humaines.

## **4/ LES ENJEUX ET PROPOSITIONS**

### **4.1. Cadre légal et institutionnel**

Les principaux enjeux liés au cadre normatif sont de trois ordres. Il s'agit en premier lieu de la définition d'un cadre opérationnel de répartition efficace et d'exercice effectif des compétences en matière de services publics. Cet enjeu pose à la fois la problématique du mode de répartition et celle de l'appropriation des compétences, en particulier par les acteurs qui gèrent la dimension politique de la décentralisation. Plusieurs propositions ont été faites à cet égard. La plus importante consiste à moduler les compétences en fonction des spécificités et des capacités, notamment financières, de chaque collectivité. Il s'agirait d'une décentralisation à la carte, plus ciblée et moins abstraite qui permettrait de mettre en cohérence les objectifs, les responsabilités et les moyens des collectivités locales.

La deuxième proposition, qui est une conséquence de la première, consisterait logiquement à diversifier les instruments normatifs de la décentralisation par un recours à une contractualisation des rapports entre l'État et les collectivités territoriales ; un tel instrument normatif aurait l'avantage de la souplesse mais aussi de l'adaptabilité aux évolutions des collectivités et de la promotion de la négociation.

Enfin la maîtrise et l'exercice effectif des compétences supposent le développement d'outils de communication, d'information et de formation adaptés. Au demeurant cette question de la maîtrise des compétences ne concerne pas uniquement les élus ; elle intéresse tout autant les services techniques qui interviennent dans la délivrance des services publics, services à l'égard desquels doivent être étendus les outils de compréhension du cadre normatif. La disponibilité des textes est ainsi préconisée de même que l'organisation de formations thématiques ciblées sur les rôles et fonctions de chaque acteur.

Le deuxième enjeu majeur est relatif à la maîtrise d'ouvrage du développement local. Il est proposé d'une part que cette responsabilité soit clairement et effectivement décentralisée au profit des collectivités et, d'autre part, que ces dernières soient dotées des capacités qui leur permettent d'avoir une claire compréhension de leur rôle et de procéder à une planification cohérente du développement territorial dans le cadre d'une vision globale et à long terme. Au-delà des autorités élues, cette maîtrise d'ouvrage doit permettre de recréer un véritable leadership local.

Le dernier enjeu est celui de la langue. Les systèmes administratifs et institutionnels sont exclusivement basés sur la langue française et sont, de ce fait, source d'exclusion pour la majorité des

usagers. La promotion du multilinguisme devient une question cruciale même si elle se heurte à des difficultés liées à la diversité des langues et aux coûts qu'elle induit.

#### **4.2. Partenariat multi-acteurs et mobilisation citoyenne**

La construction des partenariats multi-acteurs est une question à enjeux multiples. La diversité des acteurs appelle clarté des méthodes et de la place de chaque acteur, élaboration d'outils de construction de la parole collective et des consensus et de modalités de mise en œuvre des décisions communes. Les enjeux sont alors reliés à la légitimité des modes de gouvernance des services publics. Il faut non seulement assurer l'inclusivité de tous les acteurs mais aussi rétablir la confiance entre ces derniers et systématiser la reddition de comptes. En termes d'objectifs, il s'agit de garantir la cohérence des interventions et la durabilité des projets. L'enjeu fondamental est alors, d'une part, de construire des espaces de concertation et de délibération collective et, d'autre part, d'élaborer des outils pertinents de partenariat. Sous ce rapport, des propositions particulières sont préconisées à l'endroit de trois catégories d'acteurs.

En premier lieu, les usagers doivent être impliqués dans la définition de l'offre de services qui doit être en adéquation avec la demande exprimée et doivent être en mesure d'évaluer la qualité des prestations fournies. Cela suppose que des outils de suivi-évaluation, et particulièrement des indicateurs de performance, soient créés et mis à leur disposition.

En deuxième lieu sont visées les autorités traditionnelles et religieuses qui sont incontestablement des détenteurs de légitimité. Leur association à la maîtrise d'ouvrage du développement local concernerait la négociation et la recherche des compromis devant aboutir à la prise de décision.

En troisième lieu, les partenaires techniques et financiers sont visés par les propositions de redéfinition de leur rôle d'appui et de ré-interrogation de leurs modalités d'intervention ; la tendance à la globalisation de l'aide est ainsi mise en question afin d'étudier des modalités de travail direct avec les collectivités locales.

La construction des partenariats répond à un dernier enjeu, celui de la capitalisation, du partage et de la valorisation des expériences locales réussies et de l'articulation de celles-ci avec l'échelle nationale. À cet égard les cadres de concertation peuvent permettre de constituer de véritables champs d'expérimentation des innovations en vue de leur possible généralisation. Ces expériences réussies pourraient ainsi être valorisées par un système de sanction positive.

#### **4.3. Mobilisation des ressources**

Deux grands enjeux ont été identifiés en ce qui concerne les ressources financières. D'une part est posée la question de leur mobilisation, plus particulièrement celle des ressources propres et de la création d'alternatives de financement des services publics lorsque les transferts financiers font défaut. Les leviers d'actions sur lesquels il est possible d'agir concernent la diversification des sources de financement : la création d'une meilleure fiscalité locale (exemple : une taxe sur les ordures ménagères en matière d'assainissement) ; une meilleure absorption des ressources disponibles auprès des PTF ; une meilleure implication du secteur privé. La question de la mobilisation des ressources est liée à celle du coût des services publics que les usagers doivent supporter. Dans un contexte de pauvreté et de rareté des ressources, il est clair que les faibles capacités contributives des usagers constituent un défi de taille. Néanmoins la diversification des sources de financement peut contribuer à atténuer le coût de l'accès aux services tout en permettant de réaliser les infrastructures nécessaires pour rendre disponibles en quantité et en qualité l'offre.

D'autre part, les débats ont beaucoup insisté sur la gestion des ressources financières, gestion qui appelle trois types de propositions : le renforcement des capacités de gestion des agents des collectivités territoriales ; le renforcement du contrôle citoyen et de l'obligation de reddition de comptes ; l'implication des citoyens dans l'élaboration participative des budgets des collectivités.

En ce qui concerne les ressources humaines, le principal enjeu au regard des insuffisances de la déconcentration concerne la stabilité du personnel local et son renforcement. De ce point de vue des mesures d'incitation sont proposées pour motiver et redéployer les cadres de l'État au niveau local.

## **5/ LES SUITES**

Les problématiques soulevées dans le cadre du Forum multi-acteurs sont multiples et complexes. Ce premier débat témoigne de la richesse que l'on peut tirer, pour l'action, à partir de ce dialogue libre et ouvert entre acteurs divers du Mali et d'ailleurs.

Le Forum est, il faut le rappeler, une initiative novatrice qui se base sur un processus d'apprentissage permanent et constructif pour tendre vers l'efficacité. Comme il l'a déjà été souligné, la légitimité du Forum viendra de la qualité de son travail et de la pertinence de ses propositions d'action pour accompagner les réformes nécessaires au Mali.

À l'heure de la préparation de la séance 2 et de la planification des activités du Forum pour l'année à venir, nous avons jugé utile de prendre le temps de revenir sur cette première séance du Forum afin d'en tirer tous les enseignements pertinents pour la construction future du processus dans son ensemble.

Les membres permanents sont les véritables porteurs de la dynamique du Forum aussi, c'est de concert avec eux que nous pourrions identifier et/ou inventer les moyens qui permettront de mobiliser et valoriser au mieux toutes les richesses qui ressortent d'un tel processus de dialogue multi-acteurs et d'interpellation sur la gouvernance au Mali.

Des consultations individuelles auprès de chacun des membres permanents seront organisées en ce sens, afin de prendre le temps d'une écoute constructive pour la poursuite des discussions autour de la problématique de la séance 1 mais aussi, plus généralement, pour la suite du processus du Forum multi-acteurs dans son ensemble.

Les résultats de ces consultations seront ensuite partagés puis immédiatement pris en compte dans le cadre de l'organisation de la séance 2 du Forum multi-acteurs sur le thème de l'accès à la justice et des droits des citoyens au Mali.