

# La confiance est un élément indispensable

## La réforme de l'administration publique au Mali

Auteur : Evelijne Bruning < info@capacity.org >

**La mission d'Ousmane Sidibé n'est pas des moindres. Il est chargé de réformer toute l'organisation de la gouvernance au Mali. De faire en sorte qu'elle soit avant tout axée sur l'utilisateur. À tous les niveaux. Ousmane Sidibé estime qu'un changement d'attitude est essentiel pour atteindre cet objectif. Le changement, toutefois, ne peut être imposé. Il faut que chaque fonctionnaire soit convaincu que le changement est dans son intérêt. C'est possible, a-t-il déclaré à Evelijne Bruning, mais cela demandera du temps et beaucoup d'argent.**



*...s que vous travaillez pour le gouvernement au Mali. Pourquoi ?*

Je suis convaincu qu'avec une bonne gouvernance on peut résoudre les problèmes. N'importe quels problèmes. Sans bonne gouvernance, on ne peut rien faire qui soit de quelque envergure. C'est actuellement notre principal problème en Afrique. Il est fondamental parce que nos États reposent sur des structures coloniales importées qui ont souvent engendré des régimes à parti unique, extrêmement autoritaires. Ces systèmes de gouvernance ne correspondent guère à nos structures organisationnelles traditionnelles. Autrefois, tout le monde connaissait les règles et les comprenait. Il était facile de participer si on le souhaitait. Mais, avec ces systèmes importés, les gens ont perdu tout sens de la responsabilité pour leur propre destinée. Ils ont pris l'habitude qu'on leur dise ce qu'ils doivent faire. Ils suivent les ordres venus d'en haut. C'est ce qui explique l'absence de démocratie dans nos pays, et même les violations des droits de l'homme. Cette situation est le fait du système colonial.

*Y a-t-il moyen de sortir de cette situation ?*

Oui. La démocratie doit servir de fondement. Nous devons encourager la démocratie et la décentralisation dans tous les pays d'Afrique. Nous devons réformer les institutions et les

structures de gouvernance en place. Mais c'est un travail de longue haleine. Au Mali, nous y travaillons depuis dix ans. Et nous sommes sur la bonne voie. Nous connaissons bien sûr de bons et de mauvais moments. Mais nous avançons.

*Quels ont été les éléments essentiels de la réussite ?*

Nous avons investi beaucoup d'énergie dans ce processus de démocratisation et de décentralisation. Nous avons fait en sorte que la population participe véritablement. Et nous avons organisé avec succès des consultations nationales chaque fois que planait la menace d'une crise sociale. Nous avons réussi à rassembler toutes les différentes forces politiques sur diverses questions, par exemple l'éducation, l'armée et le conflit interne du Nord. Nous avons là quelques avantages par rapport à d'autres États africains. N'ayant pas de problèmes ethniques au Mali, nous pouvons plus facilement partager les responsabilités. Différents groupes sociaux sont assez bien organisés. Et nous avons une tradition de dialogue. Les gens ont l'habitude de se parler, à tous les niveaux de la société. Cela facilite les échanges au plan



Mais ce facteur n'explique pas tout. Nous avons dû travailler très dur pour arriver où nous en sommes. L'année dernière, le ministre de la réforme de l'administration publique et notre équipe chargée de la réforme ont rendu visite à tous les acteurs concernés par les projets de réforme actuels. Et j'ai bien dit tous les acteurs, dans toutes les régions du Mali. Nous avons présenté nos projets, et nous avons écouté leurs commentaires. Cela n'a pas toujours été agréable. Il a fallu du temps pour mobiliser l'enthousiasme et le soutien nécessaire. Les gens étaient très sceptiques. Peut-être à juste titre d'ailleurs, compte tenu de leur expérience. J'ai également dû mobiliser des personnes sur qui je n'ai pas autorité.

Mais finalement, cela n'avait aucune importance. Car il ne sert à rien d'essayer de forcer les gens à changer. Il faut leur montrer que les changements qu'on leur demande d'introduire ne représentent pas une menace pour leur poste. Qu'ils ont des chances d'y gagner quelque chose. Et il faut faire preuve de persistance. Pour moi, ce n'est pas difficile car je travaille depuis longtemps dans la gestion des affaires publiques. J'ai appris à être très patient. Et puis, bien sûr, nous pouvons aussi utiliser d'autres moyens. Organiser une certaine concurrence par exemple : nous sommes actuellement en train de sélectionner les meilleurs prestataires de services, et nous accordons une réelle importance aux gagnants.

*La concurrence peut aussi se révéler nuisible. N'avez-vous pas connu des expériences négatives en étant en concurrence avec d'autres ministères et agences associés à ce projet de réforme ?*

Oui, effectivement. Au début, la confusion et la méfiance étaient grandes. Nous n'avions simplement pas l'habitude de travailler ensemble. Mais aujourd'hui nous sommes en parfaite symbiose. Vraiment. Nous avons des projets communs cohérents. Parce que nous avons compris qu'en fait nous ne sommes pas en concurrence. Nous avons des responsabilités complémentaires. Mon équipe s'occupe de la vision et des aspects politiques de la réforme. Et le ministère de la réforme de l'État travaille à la mise en œuvre des projets.

*Comment l'avez-vous fait comprendre aux différentes parties impliquées dans cette lutte ?*

Il faut faire en sorte que les gens quittent leur bureau et se rencontrent. Il faut créer des cadres non officiels où ils sentent qu'ils peuvent parler à leur aise. Pour apprendre à se connaître en tant que personnes réelles avec des problèmes réels. Cela étant acquis, vous pouvez expliquer que vous ne représentez pas une menace et que vous ne cherchez pas à prendre la place de qui que soit. Ce n'est qu'à ce moment-là qu'ils vous croient. Parce qu'ils vous connaissent. Cela demande simplement du temps.

*Les bailleurs de fonds exigent souvent une bonne gouvernance en condition préalable à l'octroi d'une aide. Êtes-vous d'accord avec cette exigence ?*

Non. Il ne peut y avoir de bonne gouvernance sans investissement. Et si on veut bien faire, la réforme de la gestion des affaires publiques coûte très cher. Les bailleurs de fonds doivent se montrer plus confiants et comprendre que les choses changeront en temps utile. Ils veulent souvent trop et trop vite. Bien sûr, il faut encourager les pays qui progressent, sans imposer pour autant des mesures draconiennes à ceux qui vont moins vite. Il faut également investir dans la société civile, parce qu'elle peut pousser la gestion des affaires publiques dans la bonne direction. Si les usagers ne réclament pas de meilleurs services, les changements se feront attendre. Les fonctionnaires ne changeront pas de leur propre chef. La nature humaine ne fonctionne pas ainsi.

## Lecture

X. Furtado (2001)

[Liens entre décentralisation et développement des capacités, et conséquences pour la programmation](#) . Documents hors série ACDI, Direction générale des politiques n° 4.

T. Hilhorst et G. Baltissen, Eds. (2004)

[La décentralisation au Mali : du discours à la pratique](#) , KIT Bulletin 362. CEDELO/SNV.

B. Levy et S. Kpundeh (2004)

[Building State Capacity in Africa](#). Institut de la Banque mondiale.

OCDE (2005)

[Policy Coherence for Development: Promoting Institutional Good Practice](#) .Série de l'OCDE sur les dimensions du développement.

D. Olowu (2001)

[Decentralization Policies and Practices under Structural Adjustment and Democratization in Africa](#). UNRISD.

M. Robinson et S. Friedman (2005)

[Civil Society, Democratisation and Foreign Aid in Africa](#) IDIS Discussion Paper 383.

FENU (2005)

[Delivering the Goods: Building Local Government Capacity to Achieve the MDGs](#). Fonds d'équipement des Nations unies.

Banque mondiale (2005)

[Enabling Country Capacity to Achieve Results](#) . Cadre de développement global, rapport d'avancement, vol. I et II.

[Reform Toolkit](#) . Destinées aux praticiens des réformes, ces trousse d'outils donnent des informations sur le développement de communications et de programmes de vulgarisation efficaces, sur le renforcement des entités de la vie économique soutenant la réforme, et sur la gestion du processus de réforme.

## Liens

[Forum pour la gestion des politiques de développement \(DPMF\)](#)

Le DPMF est un réseau axé sur la consolidation et l'institutionnalisation d'une gouvernance démocratique en Afrique. Il renforce également les capacités institutionnelles permettant de faire face aux enjeux du développement et de la reconstruction dans les pays en situation de post-conflit.

### [Portail d'échange Governance Resource Centre \(GRC\) Exchange](#)

Hébergé par le DFID, et établi par des experts internationaux, le portail GRC Exchange offre une interface pour le partage de l'information et des idées sur la gouvernance dans le développement.

### [Institut international pour la démocratie et l'assistance électorale \(IDEA\)](#)

L'IDEA recourt à l'expérience comparative, à l'analyse et au dialogue avec les praticiens pour découvrir des exemples de bonne pratique et proposer des outils et des lignes directrices sur le soutien de la démocratie. Il crée des réseaux d'experts, développe du matériel pédagogique et donne des conseils stratégiques à ceux qui sont engagés dans une réforme politique ou qui soutiennent la démocratie.

### [Le PNUD et la gouvernance démocratique](#)

Le PNUD aide les pays à développer des institutions et des processus plus proches des besoins des citoyens, y compris des pauvres, en stimulant la participation, la redevabilité et l'efficacité à tous les niveaux.

[Urbanet](#) : réseau pour la régionalisation, la décentralisation et le développement municipal (GTZ)