

Ségou, 9 & 10 juin 2010

ACTES

**Atelier de capitalisation
Efficacité de la décentralisation
comme outil de**

développement local



LUX-DEVELOPMENT
Agence luxembourgeoise pour la Coopération au Développement

Introduction

Les 9 et 10 juin 2010 Lux-Development a organisé à Ségou un atelier international de capitalisation sur le thème de « l'efficacité de la décentralisation comme outils de développement local ». Cette rencontre poursuivait l'objectif de faire le point sur (i) l'efficacité de la décentralisation en tant que moteur du développement local, (ii) les difficultés majeures influençant négativement cette efficacité, (iii) les enjeux majeurs de l'efficacité des appuis à la décentralisation. Dans ce but, il convenait de capitaliser les expériences probantes acquises à travers les projets et programmes qui intègrent la décentralisation dans leurs appuis. Les pays représentés à l'atelier étaient le Mali, le Burkina Faso, le Niger et le Sénégal.

La décentralisation est porteuse de beaucoup d'attentes en Afrique de l'Ouest. Les réformes entreprises ne sont qu'à leurs débuts. Face aux progrès enregistrés, mais aussi aux lenteurs et obstacles au changement, trois thèmes concrets ont été retenus : (i) l'articulation des programmations sectorielles avec la planification du développement local, (ii) les compétences et interventions économiques des Collectivités Territoriales (CT), incluant la gestion des ressources naturelles, (iii) la double fonction de la fiscalité locale : financer le développement local et réguler la consommation des biens publics, dont les ressources naturelles. Le renforcement des capacités a été traité comme un sujet central et transversal aux thèmes retenus. Il est au cœur des politiques de décentralisation et des appuis des partenaires au développement.

Ce document de synthèse présente un résumé des communications ainsi que l'essence des débats qui ont été organisés dans le prolongement des interventions de chaque pays. Il contient également les principales leçons qu'il est possible de tirer des expériences variées et riches qui ont été présentées par les responsables nationaux, les assistants techniques et les experts. Ces leçons sont mises en perspective des capacités des acteurs qui, dans leurs domaines d'intervention respectifs (décideurs nationaux, assistants techniques), sont appelés à intégrer les réformes institutionnelles et notamment : (i) la redistribution des rôles, (ii) les nouvelles relations entre l'Etat et les Collectivités, entre les CT et la société civile, entre les administrations publiques dans leur ensemble et le secteur privé.

Thème 1 :

Articulation des programmations sectorielles avec la planification du développement local

L'articulation des planifications sectorielle et territoriale a été abordée à travers quatre communications qui ont présenté la place des Collectivités ainsi que la position et le rôle de l'Etat dans le processus de planification. Les communications ont été les suivantes (i) la stratégie d'intégration des orientations sectorielles dans les plans de développement des collectivités locales au Sénégal, (ii) la stratégie de développement rural au Niger, (iii) le projet de soutien aux initiatives communales en eau, hygiène et assainissement au Niger, (iv) la compétence du Président du Conseil de Collectivité Territoriale face aux outils de la planification locale au Burkina Faso.

La stratégie d'intégration des orientations sectorielles dans les plans de développement des collectivités locales (Sénégal)

Le programme national de développement local (PNDL) au Sénégal soutient la décentralisation et le renforcement des capacités locales de planification. Il favorise une déclinaison locale des politiques nationales lors de l'élaboration des plans des Collectivités Territoriales. Les régions élaborent leur Plan Régional de Développement Intégré (PRDI) qui est accompagné d'un plan d'action. Les communes préparent un plan d'investissement communal (PAI), enfin les communautés rurales (premier niveau de Collectivité au Sénégal) définissent un plan de développement local. La planification est donc aujourd'hui un exercice compris et pratiqué dans chaque Collectivité. Les plans traduisent la

volonté des CT de se forger une vision et des objectifs de développement à moyen terme dont la réalisation nécessitera la mobilisation des ressources de la Collectivité, mais aussi les appuis de l'Etat et des partenaires techniques et financiers. La Collectivité affirme à travers sa programmation son autonomie, ses ambitions et ses compétences en matière de développement local.

Les appuis du PNDL à la planification ont été basés sur la mise en relation des acteurs : les élus locaux, les citoyens, les décideurs économiques et les représentants de l'Etat. La participation et la concertation ont été des principes recherchés pour obtenir l'adhésion de tous lors de la réalisation des plans. Malgré la complexité des textes réglant la mise à disposition des services techniques, il a été rappelé leur fonction d'appui conseil auprès des CT. Au Sénégal, leurs interventions sont réglées par une convention avec la Collectivité. Les appuis conseils facilitent l'alignement des plans locaux sur les orientations et les objectifs des politiques nationales. Les services déconcentrés présentent les objectifs globaux définis dans chaque secteur ainsi que la programmation des investissements prévus par l'Etat. Cependant, l'intervention de l'administration peut prendre des allures de contrôle d'opportunité, tout particulièrement dans les secteurs de d'hydraulique, de la santé, de l'éducation ou encore de l'environnement, programmés avec précision par le niveau central. La règle est également d'inclure dans les plans des Collectivités l'ensemble des interventions extérieures même si ces dernières n'ont pas été décidées, ni élaborées avec la participation de la CT. Cela permet pour le moins de coordonner les interventions, de définir des complémentarités et des synergies entre les différents appuis.

Pour la mise en œuvre des plans, les Agences Régionales de Développement (ARD) assurent l'assistance à la maîtrise d'ouvrage des CT. Elles sont impliquées grâce aux appuis du PNDL lors du recrutement des opérateurs qui accompagnent la Collectivité dans l'élaboration de son plan. L'ARD assure également la validation technique des documents en relation avec l'administration déconcentrée.

La stratégie de développement rural au Niger

Une stratégie de développement rural (SDR) a été élaborée et adoptée au Niger en 2003 et son plan d'action en 2006. Elle prend en compte les aspects transversaux de la gouvernance et repose sur une vision intersectorielle du développement rural. La SDR intègre une démarche de gestion concertée des ressources naturelles sans laquelle le développement des productions rurales ne pourra être durable. Les objectifs poursuivis sont les suivants : (i) favoriser l'accès des producteurs ruraux aux opportunités économiques pour créer les conditions d'une croissance économique durable en milieu rural, (ii) prévenir les risques, améliorer la sécurité alimentaire et gérer durablement les ressources naturelles pour sécuriser les conditions de vie des populations, (iii) renforcer les capacités des institutions publiques et des organisations rurales pour améliorer la gestion du secteur rural. Pour atteindre ces objectifs, la SDR vise à fournir un ensemble d'investissements et de services publics à la population rurale (infrastructures hydrauliques, système de prévention et d'atténuation des crises, services sociaux de base, infrastructures de transport, recherche, formation et vulgarisation) qui vont favoriser le développement local.

Les modalités et principes de mise en œuvre de la SDR reposent sur la décentralisation et la reconnaissance de la place des Collectivités Territoriales comme acteur du développement local. Cette orientation suppose une bonne gouvernance et un ensemble de cadres de concertation entre l'Etat et les acteurs publics et privés du secteur rural. A cette fin, des comités régional, départemental et communal de coordination ont été créés. Ils associent les Collectivités aux prises de décision. Un manuel de procédure permet de documenter et d'expliquer le rôle des différents acteurs impliqués dans le suivi évaluation de la SDR, mais aussi de formaliser les produits, les outils, les méthodologies et sources de données requises pour réaliser ce travail. Lorsque les élus sont bien informés, ils intègrent dans les plans de développement de la commune les actions programmées dans le cadre de la SDR et participent ainsi, dans la mesure de leurs moyens, à sa mise en œuvre.

Soutien aux Initiatives Communales en Eau, Hygiène et Assainissement (projet PRADEB/SICEAS) au Niger

Le projet PRADEB / CISEAS intervient dans la région de Dosso et notamment dans le département du Boboye. L'approche retenue repose sur les initiatives des Collectivités Territoriales en matière d'eau, d'hygiène et d'assainissement. Ces dernières sont compétentes pour la production et la distribution de l'eau potable. Le code de l'eau, adopté en 2010, entérine et présente en détail les responsabilités des acteurs locaux, dont les Collectivités. La maîtrise d'ouvrage est considérée comme transférée aux CT. En plus de ces éléments législatifs et réglementaires, un ensemble de documents stratégiques nationaux s'imposent aux acteurs et encadrent les initiatives décentralisées : (i) la politique sectorielle, (ii) la stratégie de développement rural basée sur les Objectifs du Millénaire pour le Développement, (iii) le plan d'action national de gestion intégrée des ressources en eaux (PANGIRE) et (iv) le programme national d'alimentation en eau potable et d'assainissement.

La démarche du projet, appliquée dans la commune Guillardjé, dont la moitié des 25 000 habitants n'a pas accès à l'eau potable, s'appuie sur un inventaire des ressources en eau et des infrastructures existantes. Une étude des besoins est réalisée en amont des investissements et constitue un temps de formation pour les élus. Les analyses issues des études préliminaires sont menées avec la Commune et servent de repères pour la prise de décision locale. Sur la base des informations produites, la CT procède à une relecture de son plan de développement et remet en perspective les objectifs en matière d'eau potable, ainsi que les moyens nécessaires pour les atteindre. Puisque l'enveloppe financière du projet concerne plusieurs communes, des arbitrages entre Collectivités sont réalisés de manière collégiale par les élus, en se basant sur les indicateurs objectifs fournis par les études et le système d'information sectorielle.

Une fois validés, les plans sont mis en œuvre. La maîtrise d'ouvrage est du ressort de la Collectivité. Les communes lancent les investissements. Les élus bénéficient dans ce domaine de formations qui les préparent à la passation des marchés. Ils passent les contrats et participent au contrôle de la réalisation des ouvrages. Avant l'exploitation des adductions ou points d'eau, des appuis ciblent la mise en place des conventions d'exploitation : concession ou affermage qui délèguent la gestion de l'eau et précisent le contrôle du service public à travers notamment les comités d'usagers.

Les besoins d'investissement des Collectivités du Boboye dans le domaine de l'eau potable sont très importants, mais les ressources attachées à l'exercice de cette compétence ne sont pas transférées. En outre, sans l'appui des projets, l'administration ne livre pas les informations pour aider les élus à faire des choix pertinents dans le domaine de l'accès et la gestion de l'eau potable. Au Niger, aucun dispositif pérenne et national de financement des CT ne fonctionne pour le moment. Cette lacune retarde encore le transfert des ressources et renforce la centralisation des opérations et des financements.

La compétence du Président du Conseil de Collectivité Territoriale face aux outils de la planification locale au Burkina Faso

Au Burkina Faso, bien que toutes les communes soient installées depuis 2006, le transfert des compétences et des ressources dans le domaine de la planification n'est pas encore effectif. Cette compétence est pourtant exercée de fait par les Collectivités. Pour encadrer la planification des CT l'administration a pris des dispositions en édictant des règles présentées dans (i) le guide méthodologique de la planification locale et (ii) le guide pour l'élaboration d'une stratégie régionale de développement économique. A côté de ces cadres normatifs, d'autres documents stratégiques comme le schéma national d'aménagement du territoire constituent des repères opposables aux CT lors de la programmation locale du développement.

Les guides pour la planification poursuivent l'objectif explicite de ne laisser aucune marge de manœuvre aux collectivités dans la démarche et la préparation du plan local de développement. Les Collectivités sont dans l'obligation de

recruter un bureau d'étude pour les aider dans cet exercice. Tout manquement à une quelconque étape de la procédure d'élaboration ou tout acte qui ne serait pas conforme au modèle-type proposé entraîne le refus de l'approbation du plan de développement par l'autorité de tutelle.

L'administration pense qu'il est difficile aux Communes d'élaborer un plan local de développement car ces dernières ne cernent pas suffisamment les réalités locales et la majorité des schémas régionaux d'aménagement du territoire ne sont pas encore élaborés. Dans l'ensemble, l'Etat mène une démarche prudente qui limite pour l'instant l'action des Collectivités. Malgré ces contraintes, toutes les communes sont dotées d'un plan communal de développement. Elles tentent de promouvoir des activités économiques rentables pour accroître leurs ressources et leurs capacités d'action.

Leçons tirées des communications du thème 1 : Articulation des programmes sectoriels avec la planification du développement local

Autour de la planification du développement local se joue l'autonomie relative et plus ou moins réelle des Collectivités Territoriales. Les expériences montrent que les démarches de planification sont bien codifiées et que l'élaboration des plans est rapidement devenue un exercice périodique pour la Collectivité. L'application des principes de la participation et de la consultation préalables de toutes les couches sociales, des leaders, des organisations de la société civile, des opérateurs privés a été largement appuyée par les partenaires au développement. La planification ascendante, basée sur l'analyse des besoins, apporte beaucoup de légitimité aux CT et favorise la définition consensuelle des politiques locales.

L'élaboration des plans est aussi un temps de renforcement des capacités des CT. Dans la mesure où les élus et leur administration sont souvent dépourvus d'information, la planification constitue une opportunité pour communiquer les données et les analyses sectorielles pertinentes et nécessaires à la rationalité des décisions locales et aux arbitrages. Il s'agit principalement d'indicateurs sociaux et économiques dans les domaines de la santé, de l'éducation, de l'agriculture, des ressources naturelles, le plus souvent détenus par l'administration qui gère les systèmes d'information. Le renforcement des capacités lors de la planification repose donc sur la mise en relation des services techniques déconcentrés avec les Collectivités, ainsi que sur l'assistance technique des projets, la mobilisation des prestataires locaux qui fournissent à côté de l'administration des appuis conseils et de l'expertise.

Pour aligner les politiques et les plans locaux sur les orientations nationales, les Etats développent avec plus ou moins de force un arsenal de documents stratégiques et opérationnels opposables aux Collectivités. Les schémas directeurs et d'aménagement, les programmes sectoriels pluriannuels, les plans d'action nationaux, sont autant d'instruments produits et véhiculés par l'administration dans le but de planifier le développement au plan national et local. Les orientations et les actions déclinées souvent avec beaucoup de détails dans ces documents vont s'imposer aux décideurs locaux. Le poids des services techniques et l'asymétrie d'information et de savoir faire accentueront encore le dirigisme administratif. Plus à la marge, la réduction de l'autonomie de décision locale peut être encore renforcée par l'usage de la règle administrative. Il est ainsi codifié des principes et des obligations faites aux Collectivités lors de la planification qui reposent sur le constat parfois explicite que ces dernières n'ont pas les capacités de penser le développement local. Les guides, lorsqu'ils sont opposables à la CT, s'imposent comme des instruments qui contribuent à réduire l'autonomie déjà relative des CT et relèvent plus d'un mouvement de centralisation que de décentralisation.

Malgré les différentes influences et forces qui s'opposent entre autonomie et intégration des Collectivités, chaque CT dispose de son plan de développement ce qui constitue un progrès majeur pour le développement local. Ils sont toutefois ambitieux et le manque de réalisme hypothèque leur mise en œuvre. Bien qu'en préparation, les transferts des ressources ne sont pas effectifs dans de nombreux secteurs et pays. Dans ce contexte, l'Etat poursuit de son côté l'élaboration des plans nationaux des secteurs économiques et sociaux. Il réalise les investissements en lieu et place des CT, laissant à ces dernières la portion congrue des financements mobilisés.

Thème 2 :

Les compétences et interventions économiques des collectivités territoriales, incluant la gestion des ressources naturelles

Le second thème de l'atelier traitait des compétences et des interventions des Collectivités Territoriales en appui au développement économique et à la gestion des ressources naturelles. Six communications ont abordé ce sujet : (i) intégration des plateformes multifonctionnelles dans le processus de décentralisation au Burkina Faso, (ii) projet d'appui à la gestion participative des ressources naturelles au Burkina Faso (PAFDK), (iii) expérience de gestion décentralisée d'une ressource naturelle remarquable et génération de ressources / aire du lac de Guiers au Sénégal, (iv) patrimoine culturel et développement local : les manuscrits de Tombouctou au Mali, (v) implication des Collectivités Territoriales et des organisations de la société civile dans le développement local au Mali, (vi) développement économique local et importance de la sécurisation du foncier au Niger.

Intégration des plateformes multifonctionnelles dans le processus de décentralisation au Burkina Faso

L'objectif du programme national de plateforme multifonctionnelle est de consolider et d'élargir l'accès aux services énergétiques décentralisés en milieu rural. L'énergie de la force motrice permet d'apporter l'électricité dans les foyers et d'intensifier les activités économiques, parmi lesquelles la transformation agroalimentaire. Le programme cible environ 300 communes et concentre ses interventions dans les villages de 1000 à 2000 habitants. Il est envisagé d'implanter 1700 plateformes dont 320 couplées à un réseau de pré électrification rurale.

Le programme est en cours de lancement. La stratégie d'intervention pour installer les plateformes multifonctionnelles est basée sur la demande locale venant d'une association, d'un entrepreneur (particulier) ou d'une commune. La réalisation des activités préalables à cet investissement et à sa valorisation est confiée par un contrat de service aux opérateurs locaux dénommés Agence Locale de Réalisation. Les CT sont compétentes dans le domaine de la pré électrification rurale, notamment la réalisation des infrastructures et des équipements, ainsi que la gestion des services énergétiques. Le transfert progressif des compétences et des ressources est donc un enjeu important du programme. Des activités ont été identifiées pour le préparer : (i) la sensibilisation, (ii) l'information sur les possibilités offertes par la plateforme, (iii) l'appui à la planification des investissements dans les plans communaux de développement. A terme, les Collectivités devraient réaliser de manière autonome l'acquisition, l'installation et la délégation de gestion de la plateforme. Une concession ou un affermage devrait être conclu entre la CT et un opérateur privé qui permet de régler les conditions d'exploitation et de livraison des services énergétiques au public. Dans le cas de la pré électrification, un comité d'usagers devrait assurer des fonctions de contrôle.

Projet d'appui à la gestion participative des ressources au Burkina Faso

Le projet d'appui à la gestion participative des ressources naturelles dans la région des Hauts Bassins au Burkina Faso, a pour objectif de promouvoir et faciliter une gestion durable et participative des ressources naturelles. L'intervention cible les forêts classées des Hauts Bassins et un sous bassin versant. L'approche retenue est basée sur une gestion décentralisée des ressources forestières, le positionnement et la contribution de tous les acteurs locaux dans cette gestion : (i) les organisations paysannes qui regroupent les exploitants, (ii) les services techniques déconcentrés en tant qu'experts de la décentralisation, (iii) les Collectivités Territoriales et (iv) la population rurale. L'exploitation des ressources forestières, leur conservation, leur protection, lorsqu'il s'agit de forêts classées, est un enjeu du déve-

loppement local. Pour gérer les forêts, une réflexion sur l'aménagement et l'organisation de l'espace est nécessaire.

Telle qu'envisagée dans les dispositions réglementaires, la gestion des ressources naturelles repose à terme sur un partage des compétences et des financements entre l'Etat, les CT et les organisations de la société civile. Le transfert des compétences dans ce domaine est en préparation et n'est pas encore effectif. Les principes qui animent ce transfert reposent sur un dialogue entre l'Etat et les CT, mais aussi sur le principe de subsidiarité qui privilégie une gestion de proximité confiée aux acteurs locaux. Des outils opérationnels ont été élaborés pour ces derniers et notamment le guide méthodologique de création et de gestion des espaces naturels à conserver. L'objectif poursuivi est de renforcer les capacités des Collectivités pour assumer leurs responsabilités futures. Des appuis soutiennent la planification de la gestion des ressources naturelles. Les services techniques apportent dans ce cadre leurs conseils et favorisent la mise en relation des acteurs. La gestion des forêts ne peut se régler sans partenariat avec les organisations rurales qui sont les relais opérationnels de la Collectivité. Des groupements de gestion forestière et des comités de gestion ont ainsi été créés pour mettre en œuvre les actions de valorisation et de protection des forêts et pour contrôler leur exploitation. Les organisations professionnelles participent par leurs actions à fixer un équilibre (encore précaire) entre les intérêts économiques des exploitants et la gestion durable des ressources forestières.

Au Burkina Faso, le transfert des compétences dans le domaine de la gestion des ressources naturelles est donc à ses débuts et de nombreux obstacles pointent déjà : (i) la confusion des rôles des acteurs décentralisés, (ii) l'insuffisance des moyens de l'administration centrale et déconcentrée pour suivre les initiatives et l'application des mesures réglementaires, (iii) le manque d'information sur la gestion des ressources naturelles, (iv) une insuffisante exploitation des outils de planification pour bien ancrer le processus dans les esprits, (v) un véritable accompagnement des CT par l'Etat.

Gestion décentralisée d'une ressource naturelle remarquable et génération de ressources : aire du lac de Guiers au Sénégal

Le lac de Guiers au Sénégal constitue une richesse naturelle considérable pour les Collectivités riveraines. C'est un réservoir de près de 390 millions de m³ d'eau qui fournit 30% des besoins journaliers en eau de la capitale. 300 villages et 150 000 personnes sont concernés par l'exploitation de cette ressource. Paradoxalement, les revenus de la population riveraine sont faibles. La pauvreté est importante car les potentialités du lac sont sous exploitées. Les collectivités qui partagent cette richesse tentent de trouver des solutions pour mieux tirer profit de la ressource en eau, mais aucune ne dispose des moyens nécessaires pour la réalisation des investissements à caractère économique. En outre, l'existence d'unités agro-industrielles qui se développent au détriment des cultures traditionnelles d'auto subsistance, ne procure aucune retombée financière pour les Collectivités. Les appuis et les transferts de l'Etat sont insignifiants. Les tensions entre les communautés d'agriculteurs et d'éleveurs sont importantes et les plans de développement locaux manquent de complémentarité.

Ces problèmes ont incité les Collectivités à progresser vers une coordination et une mutualisation de leurs moyens dans le cadre d'une intercommunalité. A cette fin, on a créé des groupements d'intérêt communautaires (GIC) qui regroupent plusieurs collectivités autour de projets et d'objectifs communs de valorisation et de gestion du lac de Guiers. Dans ce cadre, les instruments de planification et les interventions techniques des partenaires sont harmonisés. Les groupements pourront définir et mettre en œuvre des projets structurants visant notamment (i) le réaménagement du territoire autour du lac, (ii) le désenclavement des principaux sites de production agricole et halieutique, (iii) la production locale d'aliments pour le bétail. Pour renforcer les ressources humaines, les communautés rurales envisagent également de relancer la ferme pilote de Keur Momar Sarr en sa qualité de centre de formation et d'appui conseil.

Ces initiatives constituent des bases pour le développement local, néanmoins ralenti par l'absence de financement. Les collectivités exercent leurs compétences sans pour autant disposer des ressources. Les investissements locaux sont toujours réalisés par l'Etat à travers l'administration et ses agences.

Patrimoine culturel et développement local : les manuscrits de Tombouctou



Le patrimoine culturel est également un capital pour les Collectivités territoriales. C'est une ressource au même titre que d'autres qu'il convient d'identifier, de gérer, d'exploiter et de préserver pour en tirer des revenus durables. Cette analyse fonde le projet « faire vivre le patrimoine et vivre à partir de l'actif patrimonial » mis en œuvre par Lux-Development à Tombouctou. Le projet a pour objectif de préserver et valoriser les manuscrits anciens de la région. Ces derniers constituent une richesse patrimoniale considérable détenue en majorité par des particuliers et par le centre public Ahmed Baba. Les manuscrits peuvent être un instrument de développement économique. Ils concernent les filières du tourisme et de l'artisanat à forte valeur ajoutée. Conformément aux textes sur la décentralisation et dans le respect des orientations de la politique nationale de protection et de conservation du patrimoine, les CT disposent de compétences dans ce domaine. Un travail de vulgarisation et de communication a été réalisé pour clarifier leur responsabilité car beaucoup d'élus n'ont pas une compréhension suffisante de leur rôle dans la gestion du patrimoine culturel. Les premiers plans de développement local et de sauvegarde du patrimoine ont ainsi pu être élaborés.

Le travail de valorisation du patrimoine dans un cadre décentralisé ne fait que commencer. Les rôles des acteurs institutionnels et leur niveau d'intervention ne sont

pas encore suffisamment définis. Les détails des compétences sont à préciser. En outre, les appuis locaux à la protection et à la promotion du patrimoine culturel méritent d'être harmonisés. Les partenaires au développement ont des efforts à faire pour mieux coordonner leurs interventions. Dans ce domaine comme dans d'autres, les Collectivités manquent de ressources humaines et financières pour agir. Les expériences locales pourront utilement alimenter les réflexions en amont des décisions réglementaires.

Implication des Collectivités Territoriales et des organisations de la société civile dans le développement local au Mali

Cette communication présentait deux expériences dans des secteurs différents mais offrant des points de vue comparables quant à la dynamique des acteurs décentralisés que sont les associations de la société civile et leurs relations avec les Collectivités Territoriales. Les associations constituent le point d'entrée des deux projets mis en œuvre par Lux-Development (i) l'aménagement hydro agricole de la plaine de San, et (ii) l'appui aux initiatives locales de gestion de l'environnement urbain à Bamako. Ces interventions ont donné de bons résultats. Dans les deux cas, les associations locales ont beaucoup contribué à cette réussite : une organisation paysanne qui gère les aménagements de la plaine de San (2100 hectares aménagés), les associations de quartier à Bamako qui travaillent à l'aménagement et à l'assainissement des rues et des espaces collectifs (8 900 mètres de caniveaux réhabilités, 4500 arbres plantés, 200 000 mètres de rue pavées).

Ce détour par les organisations de la société civile comme porteuses des projets d'intérêt public, ou gestionnaires de service public, démontre que ces dernières sont des partenaires opérationnels fiables et très actifs des Collectivités. L'expérience montre que le principe de la gestion déléguée de la Collectivité vers la société civile est possible sans que soit remis en question l'autorité territoriale. En s'appuyant sur les associations, le rôle de la CT n'est pas de faire, mais plutôt de « faire faire ». Elle gagne à stimuler les initiatives et les activités des associations tout en restant vigilante pour corriger les écarts et résoudre les conflits. La délégation de tout ou partie des compétences d'une Collectivité vers le système associatif, permet également de mieux mobiliser les ressources locales, humaines et financières autour de projets communs.

Développement économique local et importance de la sécurisation du foncier au Niger

Le projet d'appui au développement rural dans la région de Dosso a contribué aux investissements économiques locaux des CT. Les investissements éligibles aux appuis du projet pouvaient être marchands à l'instar des aires d'abattage, des enclos à bétails, des magasins de stockage, des marchés, qui sont autant de sources potentiels de revenus pour la Collectivité. La réalisation de pistes rurales était envisagée et possible pour désenclaver les villages et faciliter l'écoulement des productions rurales. Le financement de ces investissements a souligné les nombreuses difficultés que rencontraient les Collectivités dans leurs interventions en faveur du développement économique. Les ressources internes sont très largement insuffisantes pour agir dans ce domaine, même lorsqu'il s'agit de compléter des financements extérieurs (contribution). Les ressources humaines sont rares et les textes encadrant l'activité des Collectivités sont parfois mal compris ou méconnus des personnels administratifs et des élus. La planification des investissements manque de réalisme car elle est décrochée des réalités budgétaires locales.

Au Niger comme dans d'autres pays, le développement économique repose principalement sur la reconnaissance de la place et l'appui aux organisations professionnelles, aux micros et petites entreprises. Mais la concertation avec ces opérateurs clés est souvent insuffisante, notamment lors de l'élaboration des plans de développement. Sans concertation approfondie, les choix et les actions retenues restent souvent générales et leur mise en œuvre hypothétique.

Le développement économique en milieu rural est attaché à la terre et sa gestion qui est la première et principale source de revenu de la population. La nécessité de mettre en place des mécanismes de gestion durable des ressources naturelles, mais aussi de concevoir l'aménagement des terroirs croise aujourd'hui les compétences des Collectivités. Des réformes dans ce domaine sont urgentes notamment parce que la pression anthropique sur les ressources est de plus en plus forte, mais aussi parce que ces dernières sont limitées et se dégradent. Les risques de conflits entre communautés sont forts et exigent une sécurisation et un aménagement des ressources naturelles. La sécurisation foncière sera un défi majeur pour l'Etat et les CT dans les prochaines années au Niger. Les principaux enjeux sont (i) une gestion rationnelle des ressources, (ii) la sécurisation des terres agricoles qui ne représentent que 8% du territoire national, (iii) un accès équitable aux ressources pastorales partagées, qui représentent plus de 80 % du territoire national. Dans ce contexte, la définition d'une stratégie cohérente d'aménagement de l'espace rural s'impose et les Collectivités constitueront des partenaires incontournables de l'Etat pour mener à bien ces aménagements.

Leçons tirées des communications du thème 2 : Compétences et interventions économiques des collectivités territoriales, incluant la gestion des ressources naturelles

Les communications sur la place des CT dans le développement économique montrent que les attentes des citoyens sont fortes, voire pressantes. Les mécanismes de planification sont favorables à l'expression des nombreux besoins économiques des ménages. En réponse aux attentes, des initiatives sont prises par les CT, sans toujours disposer de repère dans l'exercice des compétences économiques et en matière de gestion des ressources naturelles. Est-il par exemple de la compétence d'une CT d'acheter un moulin à mil ? Ou encore d'accorder des prêts aux entrepreneurs ? Ces interventions directes sont-elles équitables et de l'intérêt collectif ou particulier ? L'analyse de la compétence des CT dans le domaine économique ne peut s'affranchir d'une réflexion sur l'intérêt public contre l'intérêt privé, le bien public contre le bien privé, sans laquelle il n'est pas possible de fixer une frontière entre ce qu'il faut faire et ne pas faire. En outre, une autre distinction mérite d'être établie entre les dépenses sociales vers les ménages, assimilables à des transferts, visant à atténuer des situations individuelles critiques, et les investissements à caractère productif et marchand.

Les expériences des projets et programmes rappellent que le développement économique est d'abord le fait des entrepreneurs, des micros et petites entreprises, des organisations professionnelles qui en sont issues, de la diversité des activités des ménages qui s'intègrent dans des filières économiques aux territoires plus vastes que ceux des CT. Les attentes des agents économiques portent en priorité sur l'accès aux facteurs de production que sont les ressources naturelles : la terre, l'eau, les pâturages et l'énergie. Au-delà de la production et des activités de transformation, l'écoulement des productions, la mise en marché, demandent des infrastructures de communication et de commercialisation. Ces domaines d'intervention semblent bien constituer des pistes prioritaires pour les interventions des Collectivités et la raison d'être des interventions publiques en appui à l'économie locale.

Non sans lien avec la mobilisation des facteurs de production, la clarification de la propriété apparaît comme une condition préalable aux investissements productifs que pourront réaliser les Collectivités. Lorsque sont réalisés des périmètres irrigués, des aires de maraîchage, des endiguements pour la création d'une marre, la propriété foncière et les règles de la valorisation des terres doivent être clarifiés dès la conception du projet par la CT. Il en est de même de l'exploitation des ressources naturelles, mobilisables par des investissements. En outre, les collectivités ne peuvent résoudre de façon isolée tous les problèmes environnementaux car ces derniers dépassent souvent leurs capacités, leurs compétences et leurs territoires. L'exploitation et la gestion des ressources naturelles peuvent être d'intérêt national, ce qui n'exclut pas la possibilité pour l'Etat d'en confier la gestion par délégation aux Collectivités.

La place des opérateurs privés et de la société civile questionne les modes d'action, d'organisation et de production des services publics. La collectivité n'a-t-elle pas dans les domaines de la vie économique et de la gestion des ressources naturelles avantage à externaliser certaines fonctions et déléguer la gestion des services publics aux organisations professionnelles, associations et opérateurs privés ? Les expériences des projets et programmes plaident en faveur de cette délégation de gestion, qui implique selon les montages juridiques et opérationnels retenus, la maîtrise des outils de base : contrats, indicateurs, mécanisme de contrôle, suivi - évaluation et audit.

Thème 3 :

Financement du développement et fiscalité locale

Le troisième thème retenu pour l'atelier de capitalisation était la double fonction de la fiscalité locale : financer le développement local et réguler la consommation des biens publics dont les ressources naturelles. Trois communications ont traité de ce sujet (i) le système d'analyse financière et institutionnelle des communes, (ii) fiscalité, redevance et économie locale au Burkina Faso, (iii) plateforme des services des communautés rurales.

Le système d'analyse financière et institutionnelle des communes (SAFIC)

La décentralisation a connu dans la sous région des avancées significatives notamment en matière de cadre légal et de gouvernance. Toutefois le financement des CT à travers la fiscalité est perfectible. Les recettes internes des collectivités (hors transfert) sont inférieures à 1000 F cfa par habitant. L'évaluation du potentiel fiscal, le recouvrement, le conseil et le contrôle de ces opérations posent de nombreuses difficultés qui tardent à être résolues, voire même abordées par les autorités centrales et administratives. Les services techniques sont très souvent jugés et parties et les élus contraints à s'investir dans les opérations de recouvrement. Des solutions peuvent être trouvées localement sans pour autant dénier la place importante que doit jouer l'Etat pour améliorer la fiscalité locale au profit des Collectivités.

Le système d'analyse financière et institutionnelle des communes (SAFIC) est un instrument d'aide à la décision pour saisir les problématiques liées à l'organisation, l'économie et les finances locales. Il permet une analyse des points faibles de la CT en matière de gouvernance, d'organisation et d'administration. En plus des aspects organisationnels, il permet l'analyse des potentialités économiques de la Collectivité, en incluant l'analyse des opérateurs privés qui dynamisent l'économie et ceux susceptibles d'appuyer la réalisation des projets économiques. Enfin le SAFIC dresse un diagnostic des ressources, de leur mobilisation, ainsi que de la gestion budgétaire et financière de la Collectivité. Une fois l'analyse réalisée, elle sert de base à la définition d'un plan de redressement, voté par l'organe délibérant de la Collectivité. Il est décliné dans un cadre logique. Des stratégies sont définies ainsi que des actions. Les financements pour les réaliser sont évalués. La mise en œuvre de ce plan fait l'objet d'un suivi trimestriel et annuel.

Les analyses du SAFIC réalisées dans de nombreuses communes de plusieurs pays ont permis d'affiner l'image de la fiscalité locale et autorise des comparaisons. Pour les principales, les sources de revenus des Collectivités sont basées sur les gisements fiscaux suivants : les personnes, le foncier et l'immobilier, les productions d'origine végétale et animale, les mines et carrières, les forêts, l'urbanisme et l'aménagement, l'exploitation du domaine public, les moyens de transport, les armes à feu, les spectacles et les jeux. Selon les pays, la structure du potentiel fiscal varie. Au Niger, les Collectivités tirent leurs revenus des patentes, des équipements marchands et de l'immobilier ; tandis qu'au Mali arrive en première position les équipements marchands (66%), la taxe sur les personnes et les patentes. En Guinée, les revenus fiscaux des CT sont issus des mines et des carrières pour 49,4%, puis des patentes et des équipements marchands.

Dans l'ensemble, l'évaluation du potentiel fiscal des collectivités est une difficulté, non sans lien avec la clarification de la propriété (publique et privée) et le transfert du patrimoine de l'Etat vers les Collectivités. Toutes les communes n'ont pas le même potentiel. Certaines ne disposent pas de ressources propres leur permettant de fonctionner et sont dans l'attente des transferts de l'Etat ou des mécanismes de péréquation entre commune permettant de niveler les disparités et inégalités territoriales. En outre, des solutions peuvent être trouvées pour atténuer l'insuffisance des ressources fiscales. Le regroupement des communes autour de projet économique commun, permettrait aux CT les plus riches d'entraîner les plus pauvres. Des investissements partagés sont aussi favorables à la mutualisation des coûts de l'appui conseil et du suivi (conception, valorisation) et des charges d'exploitation.

Fiscalité, redevance et économie locale au Burkina Faso

La fiscalité forestière peut être une source considérable de revenus pour les CT. Dans la région des Hauts Bassins au Burkina Faso, le bois est un gisement fiscal important pour l'Etat. Les forêts aménagées génèrent près de 700 millions FCFA de recettes par an. La moitié de ces recettes est redistribuée aux groupements de gestion forestière. L'autre partie est reversée selon des clés de répartition au Fonds d'Investissement Villageois et à l'Etat. Avec la décentralisation, un processus de relecture du code forestier a été engagé et les textes d'application sont en cours élaboration. La taxation forestière porte actuellement sur la coupe, la circulation et le dépôt du bois. Dans le prolongement de ces matières fiscalisées, les CT sont nombreuses à taxer indirectement l'exploitation des forêts : taxe de stationnement des camions et charrettes, taxe de transit du charbon de bois, taxe sur les véhicules transportant les produits du cru. Des concertations sont organisées autour (i) de la gestion des ressources forestières, (ii) des préoccupations environnementales qui naissent d'une surexploitation des forêts, (iii) de la création d'un fonds d'aménagement forestier, notamment destiné aux initiatives des CT. Les réflexions sont sur la bonne voie mais l'Etat ne s'est pas encore dessaisi au profit des CT de ces prérogatives et ne leur a pas transféré les ressources qu'il tire de l'exploitation locale des forêts.

Plate-forme de services des Communautés Rurales

Manobi est un opérateur privé fournisseur de services aux Collectivités Territoriales. Le développement de la téléphonie mobile et des infrastructures de communication en milieu rural permet aujourd'hui la mise en place de plateformes de services sur internet destinées aux Communautés rurales. Les services de cet opérateur constituent une expérience intéressante d'externalisation des systèmes d'information, de production et de mise à disposition des données utiles à la gestion d'un service public et d'une collectivité. Le système d'information géographique mutualisé de Manobi peut concerner des domaines aussi différents que le foncier, les infrastructures, les taxes, les recettes marchandes, l'hydraulique, l'agriculture, la pêche, le tourisme, la santé, l'éducation ou encore l'environnement. Les services sont simples d'utilisation et accessibles à tous avec seulement un ordinateur et une ligne de téléphonie mobile. Le GIS foncier est un exemple de solution intégrée pour la gestion du foncier des Communautés Rurales, des plans d'aménagement et d'occupation des sols. Il se présente comme un système de cadastre rural autour duquel s'architecturent les services : (i) de positionnement géographique par GPS des parcelles, (ii) de référencement et d'édition des parcelles foncières et de leur historique, (iii) de suivi des transactions foncières de la demande des administrés jusqu'à la délibération du conseil rural, (iv) de suivi des recettes foncières et de gestion de la taxation sur le territoire de la Communauté rurale. La Communauté traite les demandes de ses administrés en 10 jours au lieu de plusieurs mois et toutes ses délibérations sont archivées. Elle dispose gratuitement de son SIG qu'elle enrichit progressivement. Elle exploite le système depuis une simple connexion internet et sans investissement supplémentaire en ressources humaines.

Leçons tirées des communications du thème 3 : Financement du développement et fiscalité locale

La fiscalité locale est très largement perfectible. Les transferts qui ont été opérés en matière de fiscalité constituent une première étape qui n'est pas suffisante pour assurer des ressources aux collectivités et financer le développement local. L'Etat a confié aux CT les taxes et les impôts indirects dont le rendement était le plus faible et le recouvrement le plus coûteux. Le principal de l'activité rurale à l'instar des productions agricoles, halieutiques et forestières est fiscalisé au profit de l'Etat et les versements aux CT sous la forme de dotation ou de subvention ne sont pas effectifs.

Le peu d'importance accordée à la fiscalité des CT traduit un désintérêt et un faible investissement de l'administration des finances. Cela affecte le développement des services de l'Etat qui devrait assurer l'évaluation des matières fiscales et le recouvrement des taxes et des impôts locaux. Dans beaucoup de pays, les Collectivités sont contraintes de faire ce travail. Cette situation par défaut est une source de difficultés et il sera nécessaire tôt ou tard, quelque soit l'organisation choisie, d'isoler les fonctions politiques des fonctions d'évaluation et de recouvrement fiscal.

La fiscalité locale est aussi tributaire du transfert du patrimoine de l'Etat vers les Collectivités. Ce dernier n'est pas encore réalisé et tarde à venir. L'évaluation du potentiel fiscal est aujourd'hui difficile car lié à la propriété foncière et immobilière, publique et privée. Le recensement exhaustif des matières fiscales, l'enregistrement et la mise à jour de ces informations pour programmer et ordonner les recettes des CT devront faire l'objet d'un véritable plan de développement. Des systèmes d'information seront à développer pour capturer les données, les traiter, les communiquer aux décideurs et services compétents. Les nouvelles technologies de la communication pourront contribuer à lever des contraintes. Cependant, les vraies réformes de la fiscalité locale dépendent d'une volonté politique qui doit s'affirmer plus fortement.



Recommandations de l'atelier

L'atelier sur la décentralisation et le développement local est riche d'enseignements, tant pour la compréhension des enjeux et contraintes qui limitent l'action locale des CT que pour la conduite des projets et programmes qui viennent en appui aux collectivités, à la société civile, aux agents économiques et aux services déconcentrés. Le renforcement des capacités est au centre de la réforme. Beaucoup d'efforts sont faits dans ce sens pour que les CT, en tant que jeunes institutions et démembrements de l'Etat, s'étoffent en ressources humaines et que soient posées les bases des administrations locales. La planification du développement est une démarche qui s'est rapidement imposée à tous. Beaucoup de projets appuient ces processus et contribuent par leurs actions à la mise en relation des CT avec les services déconcentrés chargés de l'appui conseil, les représentant de la société civile, les organisations professionnelles. Le renforcement des capacités et l'appui à la prise de décision passe aussi par la production et la livraison aux CT des informations sectorielles. Toutefois, pour que la planification ne reste pas un exercice creux, elle doit être sincère et réaliste. A quoi bon envisager des actions dont la réalisation est plus qu'hypothétique car les ressources ne sont pas disponibles. La perte de crédibilité et de légitimité des autorités locales est importante lorsque les plans de développement ne sont pas ou peu réalisés. Le transfert des ressources intérieures et extérieures est donc aujourd'hui une nécessité pour que la décentralisation ne «s'étouffe pas».

Les expériences en matière de développement économique montrent qu'il est nécessaire de disposer de repères clairs pour soutenir et orienter les interventions des CT dans ce domaine. Les Collectivités ne peuvent agir sans se forger une vision de leur mission, non sans lien avec les réformes institutionnelles qui depuis plus de 20 ans recentrent et réorganisent l'action de l'Etat et qui sont basées sur (i) le désengagement de l'Etat des tâches productives et la privatisation des entreprises publiques, (ii) la délégation de gestion des services publics à des organismes tiers, public et privés, (iii) plus de flexibilité quant à l'élaboration des règles locales de gestion des services, (iv) l'introduction dans la sphère publique des outils et des pratiques de management du secteur privé, (v) le recours grandissant aux techniques contractuelles pour financer les services publics, (vii) la gestion axée sur les résultats.

Ces paradigmes des réformes institutionnelles sont le plus souvent oubliés des discours de développement alors qu'ils sont réellement à l'œuvre dans les appuis des projets et programmes. Ils constituent les fondements des politiques sectorielles et des stratégies d'amélioration de la performance des services publics. Ces constats sont riches d'enseignement pour Lux-Development qui inscrit son action dans une démarche de qualité et d'amélioration continue des services que l'agence propose aux pays destinataires de l'aide luxembourgeoise. Le renforcement des capacités doit dans ce contexte également cibler l'assistance technique des projets et programmes dont les tâches évoluent rapidement en lien avec l'alignement et l'harmonisation des approches et des procédures. La maîtrise des principaux concepts de la réforme de l'Etat, de la gestion des finances publiques, des modes d'organisation de l'action publique, apparaissent comme des domaines de formation continue à privilégier au sein de l'agence pour être en mesure d'appuyer les acteurs décentralisés qui sont confrontés aux changements ayant pour but de moderniser l'action publique.

Les approches programmatiques et prochainement l'élaboration des budgets programme devront être mieux compris et approfondis par l'assistance technique. Si l'Etat reconnaît l'autonomie des CT, il doit réviser ses outils de planification nationale pour être moins prescriptif, plus incitateur et régulateur en fonction des résultats escomptés et atteints. Pour exercer ses fonctions stratégiques, l'Etat doit changer sa façon d'agir et utiliser la contractualisation dans ses relations avec les acteurs publics et privés du développement. C'est un défi pour les prochaines années que d'intégrer dans les appuis pour le renforcement des capacités nationales ces paradigmes des réformes institutionnelles. Cela permettra d'améliorer la définition des projets et programmes en anticipant les besoins des institutions et de participer de manière explicite et programmée à la modernisation de l'Etat.

Toute la documentation de l'atelier, y compris les présentations des différents projets et partenaires, peut être téléchargée à partir du site web de Lux-Development :

<http://www.lux-development.lu/workshop/segou2010/>

ANNEXES

PROGRAMME	16
LISTE DES PARTICIPANTS	21
PHOTOS	23

[Journée 1]

Activités du séminaire

Activités	Horaire	Intervenant / pays
Accueil	8:00	Maître de cérémonie : Alice Risch Manager Qualité et Gestion des Connaissances, Lux-Development (Luxembourg)
Mot de bienvenue par le pays hôte	8:15 - 9:15	M. Breima Coulibaly, DNCT (Mali)
Introduction au séminaire		François Bary, Directeur Expertise et Qualité, Lux-Development (Luxembourg)
Choix du développement local comme secteur prioritaire de la Coopération luxembourgeoise et présentation des stratégies sectorielles associées:		Hamadou Konate, Chef adjoint du Bureau de la Coopération luxembourgeoise à Dakar
<ul style="list-style-type: none"> • développement local; • appui à la décentralisation et à la gouvernance locale; • agriculture et sécurité alimentaire; • eau et assainissement. 		
Ouverture officielle		M. le Gouverneur de Ségou, Boureima Seiba (Mali)
Organisation pratique		Sabine Gil, Assistante Expertise et Qualité, Lux-Development (Luxembourg)

16



1^{er} thème

Les programmations sectorielles et la planification du développement local

Activités	Horaire	Intervenant / pays
Introduction au 1 ^{er} thème: Présentation de la problématique	9:15 - 9:20	Marc Ziegler, Consultant (Mali)
Communication 1 Planification du développement local	9:20 - 9:40	Diénaba Ndiaye, Spécialiste de la planification et du partenariat avec les projets et programmes, PNDL (Sénégal)
Communication 2 Planification du développement local	9:40 - 10:00	Abdou Mahaman Sani, Membre du SE/SDR (Niger)
Pause café	10:00 - 10:20	
Communication 3 Planification du développement local	10:20 - 10:40	Arnaud Nouviale, Conseiller Technique Principal NIG/116, Lux-Development (Niger) Oumarou Boubacar, ancien Maire de Guiladje (Niger)
Communication 4 Planification du développement local	10:40 - 11:00	Bruno Kambire, Directeur des compétences et de la légalité, MATD (Burkina Faso)
Table ronde : Comment passe-t-on de l'orientation verticale à la planification horizontale ?	11:00 - 11:30	Modérateur: Yann Nachtman Coordinateur Formulation, Lux-Development (Burkina Faso) Moussa Ouattara, Maire de Toussiana (Burkina Faso) Oumarou Boubacar, ancien Maire de Guiladje (Niger) Aminata Mbengue Ndiaye, Maire de Louga (Sénégal) Yaya Daou, ancien Maire de Koury (Mali)
Questions-réponses / Débat en plénière	11:30 - 12:10	Modérateur: Yann Nachtman Coordinateur Formulation, Lux-Development (Burkina Faso)
Formulation de recommandations: Améliorer l'articulation entre planification sectorielle verticale et planification intégrée du développement local par les Collectivités	12:10 - 12:30	Marc Ziegler, Consultant (Mali)
Pause déjeuner	12:30 - 13:30	

17



2^e thème

Compétences et interventions des Collectivités en appui au développement économique / gestion des ressources naturelles

Activités	Horaire	Intervenant / pays
Présentation de la thématique	13:30 - 13:35	Marc Ziegler, Consultant (Mali)
Communication 1 - Expérience projets et programmes / Economie et gestion des ressources naturelles	13:35 - 13:55	Abibatou Camara, Directeur National PTFM pour la Lutte contre la Pauvreté (Burkina Faso) Honoré Bonkoungou, Coordinateur CAC/Tin Tua - Programme National PTFM/LCP zone Est (Burkina Faso)
Communication 2 - Expérience projets et programmes / Economie et gestion des ressources naturelles	13:55 - 14:15	Daouda Zallé, Directeur National, MECV (Burkina Faso)
Communication 3 - Expérience projets et programmes / Economie et gestion des ressources naturelles	14:15 - 14:35	Momar Lo, Membre du Conseil Régional de Louga (Sénégal)
Communication 4 - Expériences projets et programmes	14:35 - 14:55	Ali Ouldsidi, Directeur de la mission culturelle, Tombouctou (Mali) Karim Kahlal, Conseiller Technique Principal MLI/015, Lux-Development (Mali)
Questions-réponses / Débat en plénière	14:55 - 15:30	Modérateur: Michel Cadalen Coordinateur Général MLI/020, Lux-Development (Mali)
Pause café	15:30 - 16:00	
Table ronde : Etat des lieux sur les compétences des Collectivités territoriales en matière d'intervention économique / Gestion des ressources naturelles	16:00 - 16:45	Modérateur: Mohamed Ag Erlaf Directeur, ANICT (Mali) Kouma Lassana, Maire de Sasanding (Mali) Bouna Warr, Directeur, ARD Saint-Louis (Sénégal) Sia Coulibaly, Direction des Forêts/Direction Générale de la Conservation de la Nature, MECV (Burkina Faso) Bruno Kambire, Directeur des compétences et de la légalité, MATD (Burkina Faso)
Questions-réponses / Débat en plénière	16:45 - 17:20	Modérateur: Mohamed Ag Erlaf Directeur, ANICT (Mali)
Cocktail	18:00	Résidence de Monsieur le Gouverneur de Ségou

18



[Journée 2]

Reprise du thème 2 : Développement économique et gestion des ressources naturelles

Activités	Horaire	Intervenant / pays
Mot de présentation de la seconde journée	8:30 - 8:40	Marc Ziegler, Consultant (Mali)
Communication 5 - Expérience projets et programmes / Economie et Gestion des ressources naturelles	8:40 - 9:00	Michel Cadalen, Coordinateur Général MLI/020, Plaine de San Oust, Lux-Development (Mali) Samba Biba, Assistant Technique Opérations, Aménagement des quartiers de Bamako (Mali)
Communication 6 - Expérience projets et programmes PTF / Economie et Gestion des ressources naturelles	9:00 - 9:20	Rigo Sani, Conseiller Technique Principal NIG/015, Lux-Development (Niger) Moussa Bouda, Chargé volet sécurité alimentaire, Union Européenne Niamey (Niger)
Questions-réponses / Débat en plénière	9:20 - 10:00	Modérateur: Michel Faye Conseiller Technique Principal MLI/019, Lux-Development (Mali)
Formulation de recommandations: Renforcer les capacités des collectivités locales pour le développement économique local, la gestion des biens publics et l'appui aux initiatives privées	10:00 - 10:15	Marc Ziegler, Consultant (Mali)
Pause café	10:15 - 10:45	

19



3^e thème

Financement du développement et fiscalité locale

Activités	Horaire	Intervenant / pays
Communication 1 Fiscalité / Redevances et économie locale	10:45 - 11:05	Christian Fournier, Conseiller Technique Senior, FENU Maurice Hountondji, Conseiller Technique SAFIC, FENU
Communication 2 Fiscalité / Redevances et économie locale	11:05 - 11:25	Lassana Jean-Yves Traoré, Directeur Régional de l'Environnement et du Cadre de Vie pour la Région des Hauts Bassins, DRECV/HBS (Burkina Faso)
Communication 3 Fiscalité / Redevances et économie locale	11:25 - 11:45	Daniel Annerose, Directeur, MANOBI (Sénégal)
Questions-réponses / Débat en plénière	11:45 - 12:15	Modérateur: Igor Wajnszok Représentant Régional, Bureau de Dakar, Lux-Development
Pause déjeuner	12:15 - 13:30	
Table ronde: Problématique de la fiscalité locale et incohérences actuelles	13:30 - 14:15	Modérateur: Igor Wajnszok Représentant Régional, Bureau de Dakar, Lux-Development Papa Ndiaye, Consultant en Foncier et en Fiscalité (Sénégal) Maurice Hountondji, Conseiller Technique SAFIC, FENU Moussa Ouattara, Maire de Toussiana (Burkina Faso)
Questions-réponses / Débat en plénière	14:15 - 15:00	Modérateur: Igor Wajnszok Représentant Régional, Bureau de Dakar, Lux-Development
Formulation de recommandations: Renforcement des capacités pour l'utilisation de la fiscalité locale comme outil de financement du développement local et de régulation de la consommation des biens publics	15:00 - 15:30	Marc Ziegler, Consultant (Mali)
Pause café	15:30 - 16:00	
Présentation de la synthèse des échanges de l'atelier	16:00 - 16:30	Marc Ziegler, Consultant (Mali)
Ajouts / observations / amendements en plénière	16:30 - 16:45	Modérateur: Marc Ziegler Consultant (Mali)
Mots de clôture	16:45 - 17:00	M. Breima Coulibaly, DNCT (Mali) François Bary, Directeur Expertise et Qualité, Lux-Development (Luxembourg) Siaka Dembélé, Président de l'Assemblée Régionale de Ségou M. le Gouverneur de Ségou, Boureima Seiba (Mali)

20

Liste des participants

Prénom	Nom	Organisation	Pays
Mohamed	Ag Erlaf	Agence Nationale d'Investissement des Collectivités Territoriales (ANICT)	Mali
Daniel	Annerose	MANOBI	Sénégal
Mamour Ousmane	Ba	Ministère de l'Economie et des Finances (DCEF)	Sénégal
François	Bary	Lux-Development	Luxembourg
Samba	Biba	Lux-Development - Projet MLI/020	Mali
Honoré	Bonkougou	CAC/Tin Tua - Programme National PTFM/LCP zone Est	Burkina Faso
Oumarou	Boubacar	Commune de Guiladje	Niger
Moussa	Bouda	Union Européenne Niamey	Niger
Quentin	Bourdeaux	Lux-Development - Programme de Coopération Sénégal	
Michel	Cadalen	Lux-Development - Programme de Coopération Mali	
Abibata	Camara	Lux-Development - Projet BKF/016	Burkina Faso
Moussa	Camara	Direction Nationale de l'Agriculture	Mali
Paolo	Cervino	Lux-Development - Bureau Régional Ouagadougou	
Breima	Coulibaly	Direction Nationale des Collectivités Territoriales (DNCT)	
Sia	Coulibaly	Ministère de l'Environnement et du Cadre de Vie	Burkina Faso
Yaya	Daou	Ancien Maire de Koury	Mali
Siaka	Dembélé	Assemblée régionale de Ségou	Mali
François d'Assises	Dembélé	Direction Régionale de l'environnement et du Cadre de Vie pour la Région des Hauts Bassins (DRECV/HBS)	Burkina Faso
Normand	Demers	Ambassade du Canada	Mali
Makha	Diakho	Lux-Development - Programme de Coopération Sénégal	
Sékou Aliou	Diallo	Association des collectivités, cercles et régions du Mali	Mali
Noël	Diallo	Lux-Development - Programme de Coopération Mali	
Mahamadou	Diarra	Ambassade du Canada	Mali
Pierre-Henri	Dohogne	Lux-Development - Bureau Régional Dakar	
Michel	Faye	Lux-Development - Projet MLI/019	Mali
Christian	Fournier	FENU	Sénégal
Michel	Françoys	BTC	Mali
Sabine	Gil	Lux-Development	Luxembourg
Jacques	Gingras	Lux-Development - Projet MLI/017	Mali
Jean-Paul	Goor	Lux-Development - Programme de Coopération Sénégal	
Jöelle	Grondin	MATRD (SUCO-Solidarité, Union,Coopération)	Mali
Maurice	Hountondji	FENU	Sénégal
Pascale	Junker	Lux-Development	Luxembourg
Karim	Kahlal	Lux-Development - Projet MLI/015	Mali
Bruno	Kambire	Ministère de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation (MATD)	Burkina Faso
Massiré	Kare	Lux-Development - Programme de Coopération Sénégal	
Hamadou	Konate	Bureau de la Coopération luxembourgeoise à Dakar	

21



Liste des participants (suite)

Prénom	Nom	Organisation	Pays
Kouma	Lassana	Maire de Sasanding	Mali
Eric	Lavendhomme	Lux-Development - Programme de Coopération Mali	
Nathalie	Levy	Lux-Development	Luxembourg
Momar	Lo	Conseil Régional de Louga	Sénégal
Maïté	Magassa	Lux-Development - Programme de Coopération Mali	
Abdou	Mahaman Sani	Stratégie du Développement Rural (SE/SDR)	Niger
Abdourhamane	Maïga	Lux-Development - Projet MLI/018	Mali
Greg	Mathey	Lux-Development	Luxembourg
Amadou	Moro	Direction de la Coopération Internationale (DCI)	Mali
Yann	Nachtman	Lux-Development - Bureau Régional Ouagadougou	
Diénaba	Ndiaye	Programme National de Développement Local (PNDL)	Sénégal
Papa	Ndiaye	Consultant en foncier et en fiscalité	Sénégal
Aminata Mbengue	Ndiaye	Mairie de Louga	Sénégal
Arba Boukary	Niampa	Lux-Development - Projet BKF/012	Burkina Faso
Moussa	Nouguem	Lux-Development - Projet MLI/020	Mali
Kouna	Noula	Lux-Development - Projet BKF/012	Burkina Faso
Arnaud	Nouviale	Lux-Development - Projet NIG/116	Niger
Moussa	Ouattara	Mairie de Toussiana	Burkina Faso
Kimsé	Ouédraogo	Ecole Nationale des Eaux et Forêts	Burkina Faso
Ali	Ould Sidi	Ministère de la Culture	Mali
Marinette	Piret	Lux-Development - Bureau Régional Ouagadougou	
Alice	Risch	Lux-Development	Luxembourg
Rigo	Sani	Lux-Development - Projet NIG/015	Niger
Sogo Georges	Sanou	Association pour la Sauvegarde des Forêts du Houet	Burkina Faso
Cathy	Schmartz	Lux-Development - Programme de Coopération Mali	
Boureima	Seiba	M. le Gouverneur de Ségou	Mali
Abdel Kader	Sidibé	Association des Maires du Mali (AMM)	Mali
Vanessa	Stoz	Lux-Development	Luxembourg
Osé	Tienou	Swiss Contact	Mali
Lassana Jean-Yves	Traoré	Direction Régionale de l'environnement et du Cadre de Vie pour la Région des Hauts Bassins (DRECV/HBS)	Burkina Faso
Pim	Visser	Lux-Development - Projet BKF/012	Burkina Faso
Igor	Wajnsztko	Lux-Development - Bureau Régional Dakar	
Bouna	Warr	Agence Régionale de Développement de la région de Saint-Louis	Sénégal
Daouda	Zallé	Direction Générale des Eaux et Forêts (MECV)	Burkina Faso
Marc	Ziegler	Consultant	Mali







A 10, rue de la Grève

BP 2273 / L-1022 Luxembourg

T +352 29 58 58 1

F +352 29 58 58 200

E ask@lux-development.lu

www.lux-development.lu