



AGENCE NATIONALE D'INVESTISSEMENT DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

**Rapport de synthèse des Tables Rondes de Haut Niveau
consacrées au rôle de l'ANICT et au modèle financier du dispositif
d'appui aux collectivités territoriales et de la décentralisation**

21 et 22 mars 2023, Centre International de Conférence de Bamako



Rédigé par M. Souleymane CISSE

M. Abdoulaye KONE

Mme Julie ROBIN

Mme Kadiatou TRAORE

Avril 2023.

TABLE DES MATIERES

I.	INTRODUCTION	4
II.	OBJECTIFS	5
III.	PROGRAMME DES DEUX JOURS DE TABLES RONDES	6
IV.	RESULTATS.....	8
V.	DEROULE DES DEUX JOURNEES	9
	A. Cérémonie d'ouverture.....	9
	B. Présentation des résultats et des produits de la capitalisation des 20 ans de l'ANICT.....	11
	C. Table Ronde n°1.....	13
	D. Table Ronde n°2.....	19
	E. Clôture	29

ANNEXES

Annexe 1 – Cahier des Recommandations.....	31
Annexe 2 – Listes des participants.....	38
Annexe 3 – Discours d'ouverture en version intégrale.....	39

II. INTRODUCTION

Dans le cadre de la célébration de ses 20 ans d'existence, l'ANICT a organisé les 21 et 22 mars 2023 au CICB deux tables rondes de haut niveau, réparties sur deux jours, afin de conduire des discussions autour des réformes engagées par l'ANICT et des perspectives d'évolution au regard du contexte national de Refondation et du contexte international de reconnaissance du rôle des Institutions de Financement des Collectivités Locales (IFCL).

En effet, l'ANICT a connu depuis sa création d'importants changements et atteint des résultats considérables. Après l'installation des nouvelles collectivités territoriales (CT) en 1999, l'Etat malien, avec le concours de ses Partenaires Techniques et Financiers (PTF), a créé un dispositif national unique chargé de soutenir les élus dans l'exercice de leurs nouvelles compétences. Le volet financier de ce dispositif d'appui a été matérialisé par la création de l'Agence Nationale d'Investissement des Collectivités Territoriales (ANICT) par la loi N°00-042 du 7 juillet 2000, sous forme d'Etablissement Public à caractère Administratif. L'ANICT s'est rapidement imposée comme l'acteur central du financement des collectivités territoriales à travers ses différents domaines d'intervention:

- la répartition équitable des financements nationaux et extérieurs sur la base des critères de péréquation, destinés à l'investissement des CT, sous leur maîtrise d'ouvrage, conformément aux orientations sectorielles et d'aménagement du territoire, définies par le gouvernement, et aux planifications locales ;
- le monitoring financier des subventions octroyées dans le cadre de la mobilisation des Droits de Tirage ;
- le contrôle de l'utilisation des subventions versées par l'Agence aux CT ;
- l'appui aux CT dans la prise en charge des compétences transférées par l'Etat ;
- l'appui au renforcement des capacités des CT, notamment dans le domaine de la maîtrise d'ouvrage pour la réalisation des infrastructures et équipements structurants.

Au départ imaginé comme la Banque des Collectivités, le modèle et les outils développés par l'agence ont dû s'adapter aux réalités des territoires et aux défis du financement de la décentralisation. Pour cela, l'ANICT a déployé des stratégies aux niveaux organisationnel, structurel, économique et politique qui lui ont permis de remplir sa mission et d'atteindre des résultats tangibles en matière de développement des services sociaux de base, de renforcement des capacités financières des collectivités, d'amélioration de la gouvernance locale et de promotion d'un développement équitable et durable.

En 20 ans, l'ANICT a ainsi transféré aux collectivités territoriales 340 milliards de FCFA qui leur ont permis de développer des infrastructures et des équipements conformément à leur PDESC et d'assurer leurs capacités d'investissement malgré les difficultés du contexte politique et sécuritaire du pays. Au total, c'est 25 366 projets qui ont été réalisés dans toutes les régions du Mali dont 65% dans les secteurs de l'eau, de l'éducation et de la santé. L'ANICT a également participé à assurer le transfert des recettes de l'Etat aux collectivités territoriales des régions exposées aux conflits sur la base d'un système de péréquation adapté. Plus de 55 milliards ont ainsi été mobilisés par les collectivités territoriales des zones de conflit depuis 2013 auprès de l'ANICT.

De fait, aujourd'hui, le rôle de l'ANICT comme celui de nombreuses IFCL a pris de l'ampleur au niveau national et sous régional, ses moyens sont plus importants et ses domaines d'expertise se sont développés et affinés. Néanmoins, après 20 ans d'existence et d'action, l'outil financier de la décentralisation se trouve confronté à un certain nombre de limites que le modèle financier actuel et les textes encadrant le fonctionnement et les missions de l'ANICT ne permettent pas de dépasser.

Une situation qui met sur la table les questions : 1) de contenu de ses missions ; 2) de son positionnement vis-à-vis des autres acteurs de la décentralisation et 3) de son modèle de financement.

L'ANICT a montré depuis ses débuts son engagement à améliorer de façon constante son fonctionnement et ses actions et s'est inscrite dans une véritable stratégie d'apprentissage. Ainsi, elle a participé à plusieurs exercices d'évaluation de sa structure et de son fonctionnement suite auxquels elle a engagé d'importantes réformes afin de mieux répondre aux besoins des collectivités malgré les

contraintes qu'elle rencontre. Depuis 5 ans, elle a également expérimenté avec ses partenaires de nouveaux mécanismes financiers, notamment en lien avec la finance climat et engagé des réformes pour être en capacité de capter des financements innovants.

Ces deux jours permettront d'identifier des orientations concrètes pour la future planification stratégique de l'ANICT qui vise à poursuivre et accélérer ces chantiers afin de contribuer notablement à l'atteinte des objectifs de développement du pays et à appuyer les nouvelles réformes de la décentralisation et ses enjeux de recomposition territoriale, d'appropriation et de maîtrise des compétences et responsabilités transférées.

III. OBJECTIFS

L'objectif général assigné à cet évènement était de construire une vision partagée de l'avenir du dispositif financier de la décentralisation à travers l'ANICT. De façon spécifique, il s'agissait de :

- partager le bilan des 20 ans de l'ANICT ;
- renforcer la place et le rôle de l'ANICT dans le financement de la décentralisation et l'appui aux collectivités locales ;
- proposer des évolutions du modèle de l'ANICT qui prennent en compte le contexte actuel de la décentralisation au Mali et la situation des ressources domestiques et des financements externes du développement local ;
- définir de grandes orientations pour le développement futur de l'ANICT.

Les discussions se sont déroulées autour de deux grands thèmes directeurs :

Thème 1 : Quelle place pour les Institutions de Financement des Collectivités Locales (IFCL) dans le développement des territoires ?

Thème 2 : Le modèle de financement de la décentralisation et des IFCL : défis et perspectives

Il s'agissait pour chacun de ses thèmes de **faire la synthèse des expériences et des acquis des IFCL en Afrique et dans le monde et au regard de cela, d'échanger sur les perspectives existantes pour le cas du Mali et de l'ANICT.**

Ainsi pour le 1er thème, il s'agissait de **discuter du positionnement et du rôle de l'ANICT au regard de son niveau de contribution aux stratégies nationales de développement, à l'atteinte des ODD et aux chantiers prioritaires de la décentralisation.**

Pour le 2e thème, il s'agissait de **débattre des contraintes et des opportunités existantes pour accroître, diversifier et pérenniser le financement des collectivités territoriales au Mali.**



Plusieurs catégories d'invités (listes des participants en annexe 2) ont été réunies à cette occasion afin de procéder à un échange de vues constructif sur le sujet.

IV. PROGRAMME DES DEUX JOURS DE TABLES RONDES

JOUR 1	
9h	Accueil
9h30	Ouverture <ul style="list-style-type: none"> - Mot de Bienvenue de Madame le Maire de la Commune III du district de BAMAKO ; - Discours du Président de l'Association des Régions du Mali représentant les usagers de l'ANICT ; - Discours du représentant de la KFW - Discours du Ministre d'Etat, Ministre de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation
9h45h	Présentation des résultats et des produits de la capitalisation des 20 ans de l'ANICT
10h05	<i>Pause-café</i>
10h20	PANEL n°1 - Quelle place pour les IFCL dans le développement des territoires ? Introduction de la table ronde et des panélistes Sujet de la table ronde : Contribution des IFCL aux stratégies nationales de développement, à l'atteinte des ODD et aux chantiers prioritaires de la décentralisation : le cas du Mali Adama SISSOUMA, Secrétaire Général du MATD
10h30	Paneliste n°1 : Le rôle des IFCL dans les stratégies de développement territorial, François Paul Yatta, Directeur des Programmes, Cite des Gouvernements Locaux
	Panelistes n°2 et n°3 : Le rôle de l'ANICT dans l'amélioration de la gouvernance locale et la promotion d'un développement territorial équilibré : résultats et perspectives - Abdrhamane CISE, Directeur Général des Collectivités Territoriales et Siaka DEMBELE, Président de l'ARM
	Paneliste n°4 : Alignement entre les investissements de l'ANICT et le CREDD-ODD. Mahamadou ZIBO MAIGA, Coordinateur de la Cellule Technique de Coordination du Cadre Stratégique de Lutte Contre la Pauvreté au Mali
12h30	<i>Pause déjeuner</i>
13h30	Synthèse des échanges et des recommandations
14h30	Clôture
JOUR 2	
9h	Accueil
9h30	Ouverture de la 2^e journée Rappel des grandes orientations de la veille
9h45	PANEL n°2 - Le modèle de financement de la décentralisation et des IFCL : défis et perspectives Introduction de la table ronde et des panélistes Sujet de la table ronde : Accroître, diversifier et pérenniser le financement des collectivités territoriales : quelles contraintes et quelles opportunités ? Hussein Alpha NAFO, Coordinateur de l'African Adaptation Initiative
10h00	<i>Pause-café</i>

10h30	<p>Panelistes n°1 et 2 : La stratégie de mobilisation des ressources internes des collectivités face aux défis du financement de la décentralisation.</p> <p>Aly Boubacar Cissé, <i>Direction Nationale du Trésor et de la Comptabilité Publique</i>, et Yacouba Traoré, <i>président de l'Association des Municipalités du Mali (AMM)</i></p>
	<p>Paneliste n°3 : Opérationnaliser l'option de l'intermédiation financière : des avancées notables et des défis persistants – François Paul Yatta, <i>Directeur des Programmes, Cite des Gouvernements Locaux</i></p>
	<p>Paneliste n°4 : Expériences africaines de l'intermédiation financière – Daniel Elisé NTYE NTYE, <i>FEICOM/ Cameroun</i></p>
13h	<i>Pause déjeuner</i>
14h	Synthèse des échanges et validation des recommandations
14h45	Clôture

V. RESULTATS

L'ensemble des objectifs fixés en amont des tables rondes a été atteint.

Tous les acteurs de la décentralisation étaient au rendez-vous et ont pu contribuer activement aux échanges afin de dégager une **véritable vision partagée** du rôle de l'ANICT, des attentes des collectivités territoriales vis-à-vis de l'ANICT, des grandes orientations à donner à la décentralisation au Mali et des chantiers à poursuivre ou à ouvrir, avec l'Etat, les collectivités et les autres services techniques.

La distribution des produits de capitalisation, la diffusion du film des 20 ans de l'ANICT et la présentation des résultats de la capitalisation en amont des débats ont permis que **le bilan des 20 ans soit partagé avec l'ensemble des acteurs concernés**.

Les tables rondes ont donné lieu à des **discussions fructueuses** autour du rôle de l'ANICT dans le développement des territoires et de son positionnement dans le paysage institutionnel du pays. Ainsi **tous les acteurs présents ont confirmé le rôle prépondérant joué par l'ANICT** dans le développement des infrastructures de base, le développement économique local et régional, l'amélioration des performances techniques et financières des collectivités et la gouvernance locale. **Ils ont clairement identifié l'ANICT comme l'acteur incontournable de l'investissement des collectivités, capable de répondre aux enjeux de développement équitable et durable des territoires. Ils ont appelé à l'unanimité à mettre en place le cadre nécessaire aux réformes de l'agence et à apporter l'accompagnement requis pour permettre à l'agence de saisir les opportunités de financement et de partenariat existantes au profit des collectivités territoriales du pays.**



Des recommandations ont été formulées par les panélistes et les participants, discutées, enrichies puis amendées et validées en séance finale.

L'ensemble des recommandations est consigné dans un Cahier de Recommandations des Tables Rondes (annexe 1).

VI. DEROULE DES DEUX JOURNEES

A. CEREMONIE D'OUVERTURE

La cérémonie d'ouverture a été marquée par le mot de bienvenue de Madame le Maire de la Commune III du District de Bamako, l'allocution du Président de l'Association des Régions du Mali, représentant les usagers de l'ANICT, l'intervention de SEM Monsieur l'Ambassadeur de la République Fédérale d'Allemagne, représentant les partenaires techniques et financiers et le discours d'ouverture du Ministre d'Etat, Ministre de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation, Porte-Parole du Gouvernement.



La Maire de la commune du District de Bamako, Mme Djiré Mariam Diallo, a souhaité au nom du Conseil communal et des légitimités traditionnelles la cordiale bienvenue aux participants de la rencontre. Elle a d'abord signalé le rôle déterminant de l'ANICT dans l'installation des collectivités territoriales et le transfert de compétences. Elle a ensuite évoqué les défis et souhaité un joyeux anniversaire à l'ANICT.

Le Président de l'Association des Régions du Mali, M. Siaka Dembélé, a remercié le MATD et les membres du gouvernement pour leur présence à la rencontre qui dénote l'intérêt qu'ils accordent à l'ANICT. Il a également remercié les partenaires techniques et financiers, les membres du Conseil d'administration de l'ANICT et la Direction générale de l'ANICT et ses collaborateurs, résolument engagés sur la voie de la performance. Il a souligné la nécessité d'un repositionnement stratégique de l'ANICT dans le contexte de l'adoption du nouveau code des collectivités territoriales et de la Refondation afin de permettre à l'agence de déployer et d'utiliser toute son expertise pour la mobilisation et la gestion de ressources innovantes au profit des collectivités territoriales. Il a également appelé les autorités à accompagner ce repositionnement pour permettre l'opérationnalisation, l'effectivité et le succès des grands chantiers institutionnels qui concernent les collectivités territoriales.



Le Représentant des Partenaires techniques et financiers, l'Ambassadeur de la RFA au Mali, a rappelé qu'en 20 ans, l'ANICT s'est imposée comme l'outil privilégié du transfert de ressources aux collectivités territoriales et qu'elle a permis un renforcement des services de base à un niveau impressionnant. Il a également rappelé que la coopération allemande a soutenu le FNACT depuis ses début, à hauteur de 60 milliards de Fcfa jusqu'à aujourd'hui. Il a mis l'accent sur les défis du FNACT qui nécessitent de réformer le système de financement de l'investissement des CT : les transferts encore insuffisants de l'Etat bien qu'en augmentation, les faiblesses ressources des collectivités territoriales et le faible engagement des PTF. Il a exhorté l'ensemble des PTF à s'engager avec l'ANICT pour soutenir de façon efficace et durable l'augmentation du niveau de vie des populations.





Dans son discours d'ouverture, le Ministre de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation a d'abord fait le bilan des activités de l'ANICT et a exprimé le souhait des autorités que cette célébration marque le début d'une nouvelle période pour l'agence, un tournant important pour le renforcement de son positionnement, de son fonctionnement, de son modèle financier et de ses outils d'appui aux collectivités territoriales.

Il a rappelé que ces deux jours de tables

rondes participent à la concrétisation de la vision du gouvernement de transition et des principes édictés par le Président de la République Son Excellence le Colonel Assimi GOITA, Chef de l'Etat et s'inscrivent dans la suite des Assises Nationales de la Refondation de décembre 2021. Il a insisté sur les attentes fortes des autorités et leur volonté que des recommandations fortes, validées par l'ensemble des acteurs, soient formulées à l'issue de ces deux jours de réflexion. Enfin, il a remercié tous les partenaires de la décentralisation au Mali.

La copie intégrale des discours est présentée en annexe 4.



B. PRESENTATION DES RESULTATS ET DES PRODUITS DE LA CAPITALISATION DES 20 ANS DE L'ANICT

Présentée par M. Sory Ibrahim Diagouraga, Directeur général adjoint de l'ANICT, le diaporama visait à introduire les réflexions des tables rondes en rappelant aux participants les principaux résultats et acquis de ces 20 ans d'intervention de l'ANICT détaillés et compilés dans les outils de communication produits à cette occasion et remis aux participants.

La capitalisation des expériences et des expertises de l'ANICT dresse en effet un portrait actualisé de l'agence qui ouvre des perspectives nouvelles pour renforcer ses dispositifs et son rôle d'appui aux collectivités locales. C'est sur la capitalisation de ses 20 ans que l'ANICT souhaite s'appuyer pour faire évoluer le modèle de l'ANICT, en concertation et en collaboration avec l'ensemble des acteurs de la décentralisation.

La capitalisation visait à répondre à trois questions :

- *Comment et dans quelle mesure l'ANICT a-t-elle mené à bien ses missions?*
- *Comment l'agence s'est-elle adaptée à l'évolution de l'environnement juridique et institutionnel de la décentralisation au cours des 20 ans ?*
- *Quelles contributions a-t-elle pu apporter à l'atteinte des objectifs prioritaires de l'Etat en matière de décentralisation et de développement régional et local ?*

La capitalisation des approches et des outils a permis d'établir dans quelle mesure l'ANICT a exécuté ses missions notamment via :

- la mise en place de procédures et d'outils de gestion adaptés à différents types de financement
- la mise en œuvre des réformes et recommandations pertinentes des missions d'audit et contrôle commanditées par l'Etat et ses partenaires
- la mise en place de dotations conditionnelles de performance et d'une approche ville moyenne, basées sur la performance des collectivités territoriales entre-autres
- la mobilisation de ressources et le plaidoyer pour un financement équitable et durable de la décentralisation

La capitalisation des résultats a mis en avant d'importants progrès au niveau des collectivités, de la maîtrise de la chaîne de dépense publique et de l'ANICT parmi lesquels :

Au niveau des collectivités	Au niveau de l'ANICT	Au niveau de la chaîne de dépense publique
<ul style="list-style-type: none"> • Meilleur accès des populations aux services de base sur tout le territoire, contribuant à la paix social • Renforcement de capacités de maîtrise d'ouvrage et de gestion des affaires publiques des CT • Promotion de la redevabilité et bonne gouvernance • Renforcement de la visibilité et légitimité aux yeux populations 	<ul style="list-style-type: none"> • Structure déconcentrée sur toute l'étendue du territoire • Acteur incontournable de la décentralisation au Mali avec une grande expertise des systèmes de péréquations, de mise en œuvre et de suivi-évaluation des projets de développement • Culture d'apprentissage et capacités d'adaptation aux contextes et enjeux spécifiques 	<ul style="list-style-type: none"> • Existence de comptes bancaires spécifiques du FNACT au niveau régional et au niveau de chaque percepteur • Traçabilité des paiements des prestataires des collectivités • Amélioration de la qualité de la dépense publique grâce aux missions d'inspection et d'audit

Le DGa a encouragé les participants à prendre connaissance de l'ensemble des produits mis à leur disposition.

La présentation a été suivie par un film documentaire qui présente l'ANICT et ses différentes réalisations. Le film est accessible sur [la chaîne youtube de l'ANICT](#) ainsi que sur [son site internet](#).



C. TABLE RONDE N°1

THEME : Quelle place pour les IFCL dans le développement des territoires ?

La table ronde n°1 a permis de rappeler la contribution majeure des IFCL dans la mise en œuvre des politiques nationales, régionales et internationales de développement ; de présenter et discuter les grandes orientations stratégiques de l'ANICT ; de clarifier et discuter la place de l'ANICT dans le paysage de la décentralisation au Mali et son articulation avec les autres entités d'appui technique et financier.

La conduite de la session a été organisée comme suit :

- Introduction de la thématique par le modérateur, **M. Adama Sissouma**, *Secrétaire Général du MATD*
- Le rôle des IFCL dans les stratégies de développement territorial, **M. François Paul YATTA**, *Directeur des Programmes, Cité des Gouvernements Locaux Unis d'Afrique*
- Le rôle de l'ANICT dans l'amélioration de la gouvernance locale et la promotion d'un développement territorial équilibré : résultats et perspectives, **M. Abderrahmane CISSE**, *Directeur Général des Collectivités Territoriales* et **M. Siaka DEMBELE**, *Président de l'ARM*.
- Alignement entre les investissements de l'ANICT et le CREDD-ODD, **M. Mahamadou Zibo MAIGA**, *Coordinateur de la Cellule Technique de Coordination du Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté au Mali*

Introduction du modérateur

Dans son intervention liminaire, M. SISSOUMA a indiqué que l'ANICT a été mise en place pour relever les défis de la décentralisation et donner vie aux nouvelles communes. Aujourd'hui, comme les autres IFCL du continent, l'ANICT se voit contrainte de développer de nouveaux mécanismes et de nouvelles expertises pour répondre aux besoins des collectivités territoriales. Cette table-ronde a pour objectif de rappeler la contribution majeure des IFCL à la mise en œuvre des politiques nationales de développement et de l'Agenda 2030 et 2063 au niveau local en Afrique et de mettre en lumière la nécessité de les impliquer davantage dans les mécanismes de planification, de mise en œuvre et de suivi des stratégies de développement et de lutte contre la pauvreté. Les échanges devront permettre de clarifier et discuter la positionnement et le rôle de l'ANICT dans le paysage de la décentralisation pour les années à venir et de formuler des recommandations programmatiques réalistes.

Les points essentiels de la communication de M. François Paul Yatta

M. YATTA a introduit son propos par un panorama des IFCL en Afrique, de leur rôle et de leur positionnement. Il a donné un aperçu des évolutions des missions et des dispositifs des IFCL les plus performants du continent afin qu'elles puissent inspirer le développement de l'ANICT et le modèle du financement de la décentralisation au Mali.



Historiquement, les IFCL ont été créés dans l'objectif d'améliorer la fourniture des services à la population. C'est donc ce sur quoi se sont concentrées les IFCL dans leurs premières années d'existence. Leur proximité et leur connaissance du terrain, les outils et les approches centrés sur le respect de la maîtrise

d'ouvrage des collectivités mis en place par les IFCL ont permis d'améliorer la qualité, le coût et le caractère adapté des investissements. Qui plus est, elles ont permis d'assurer une équité dans le développement de ces services grâce à leur rôle de péréquation des ressources. L'ANICT en est un parfait exemple.

Néanmoins, les ressources transférées aux collectivités territoriales et les subventions de partenaires restent limitées et ne permettent pas de répondre véritablement aux enjeux de développement durable à savoir le développement économique, le développement d'infrastructures structurantes et l'adaptation au changement climatique. Mais la question de fonds n'est pas uniquement celle de la limite des ressources mises à disposition des CT, c'est aussi celle des modalités de mobilisation de ces ressources. En effet, il faut absolument éviter qu'un système de subvention n'enferme les CT dans ce qu'on appelle la trappe de la pauvreté, c'est-à-dire qu'elles finissent par ne plus faire d'efforts pour mobiliser des ressources. Il est important que les CT se prennent de plus en plus en charge. A ce niveau, **les IFCL, avec l'appui de l'Etat et des partenaires, peuvent agir de plusieurs manières** via :

- la territorialisation des politiques publiques (ODD, eau, santé, éducation, etc.) ;
- le renforcement de la maîtrise d'ouvrage des collectivités ;
- l'amélioration de la qualité de la dépense en se focalisant sur la rationalisation de la dépense ;
- la promotion des économies locales ;
- l'aménagement du territoire et la lutte contre les disparités spatiales ;
- l'amélioration des performances des collectivités territoriales.

M. Yatta a insisté sur **la nécessité d'inscrire dans les textes le développement économique local comme une des priorités de la décentralisation** à l'instar de l'Ouganda qui a initié une révision du cadre juridique et réglementaire dans ce sens.

Pour M. Yatta, **l'évolution de ces missions est indispensable pour remettre l'ANICT sur le devant de la scène au niveau national et international mais cela implique surtout des changements au niveau du modèle financier** de l'agence comme il le développera lors de la table ronde n°2 consacrée à cette thématique. L'ANICT est à la croisée des chemins et le moment est bien choisi pour définir le chemin à emprunter. Parmi les IFCL les plus performantes d'Afrique aujourd'hui, il y a tout type d'établissement mais rares sont celles qui ne font pas de l'emprunt. C'est la seule modalité de long terme qui permet d'équiper durablement nos CT. **Pour financer des projets structurants, il faut des stratégies de financement pluriannuelles et l'emprunt avec un taux de retour long sur investissement permet cela** : « vous améliorez la qualité de la dépense, de la gestion financière et vous êtes une collectivité performante qui permet d'améliorer le développement du pays ». Il a rappelé que si le pays améliorait le niveau de ses infrastructures pour améliorer l'accès aux services de base, il gagnerait 2 points de croissance.

Ces propositions devront être approfondies par l'ANICT, en concertation avec les autres acteurs.

Les points essentiels de la communication de M. Abderrahmane CISSE

M. CISSE dans son intervention a fait le bilan des 20 ans de l'ANICT, en termes de réalisations. Il a rappelé les missions de l'ANICT et a indiqué que la structure a joué un rôle important dans l'amélioration des services rendus aux populations. A l'analyse, le bilan est satisfaisant : il existe aujourd'hui une école dans chaque commune et un lycée dans chaque cercle. Il existe partout au niveau territorial un service de proximité (école, eau, santé). Dans le dispositif



financier, des outils ont été mis en place, à savoir la péréquation, qui donne l'égalité de chance aux communes pour collecter les ressources financières.

En plus de l'accompagnement financier, l'ANICT a joué un rôle dans l'accompagnement technique des collectivités.

En termes de perspectives, **le panéliste a formulé les orientations suivantes :**

- le soutien aux stratégies de mobilisation des ressources internes des collectivités ;
- l'élargissement des indicateurs de gouvernance dans les critères de péréquation ;
- la mobilisation de nouvelles sources de financements ;
- la poursuite de la dynamique des CPER dans sa forme initiale c'est-à-dire reversés à l'ANICT qui assurait leur garantie et leur bonne mise en œuvre. La nouvelle relecture ne permet pas de les mettre correctement en œuvre car le calendrier budgétaire ne correspond pas au calendrier de mise en œuvre des CPER ;
- l'accompagnement des Villes Moyennes pour la réalisation de projets d'investissement ;
- la promotion des startups et des projets innovants ;
- la persévérance dans la promotion des bonnes pratiques de la maîtrise d'ouvrage.

Les points essentiels de la communication de M. Siaka DEMBELE

M. DEMBELE dans son intervention a mis l'accent sur la question de l'amélioration de la gouvernance locale et de l'utilisation efficiente des ressources mises à disposition qu'il considère comme centrale



tant elle conditionne et impacte l'accès aux ressources financières d'une part (droits de tirage, subventions ou emprunts) et la qualité des investissements d'autre part.

Lorsqu'on parle de l'amélioration de la gouvernance des collectivités, il s'agit de voir quelles sont les entraves par rapport à la qualité de la gouvernance des CT. De son point de vue, les procédures et les textes mis en place et auxquels doivent obéir les CT ne sont pas tous en faveur d'une bonne gouvernance et ne prennent pas en compte la question de l'expertise en matière de gestion des collectivités. L'ère de la Refondation dans laquelle s'inscrit actuellement le Mali est l'opportunité de **revoir ces textes dans l'optique d'une gouvernance locale renforcée** et les autorités doivent plancher sur cet aspect.

L'ANICT s'est intéressée en premier lieu à renforcer les capacités et l'expertise des CT et c'est la raison pour laquelle son travail et son approche sont particulièrement appréciés des collectivités territoriales. Malheureusement elle ne dispose pas de tous les moyens nécessaires à l'exercice optimale de ces missions et de son rôle.

M. DEMBELE a également mis l'accent sur le **rôle de péréquation de l'ANICT qui doit être préservé et soutenu par des dispositifs adaptés**, afin d'assurer qu'aucune commune ne soit laissée derrière et d'éviter qu'un développement déséquilibré ne vienne nourrir des crises sociales, économiques, politiques et sécuritaires.

Il a donc appelé à **doter l'ANICT des moyens essentiels au financement équitable des collectivités territoriales** d'une part **et au renforcement de la gouvernance locale** d'autre part.

Il a également fait **les recommandations suivantes :**

- *au niveau de la gouvernance locale*
 - la formation en éthique et déontologie des élus et techniciens (sous la responsabilité du CFCT)
 - l'amélioration du contrôle citoyen de l'action publique
 - l'amélioration du statut de l'élu local
 - la relance du concours à l'échelle nationale entre les communes
- *au niveau du rôle de l'ANICT*
 - le renforcement du suivi des investissements via la mise en place d'une commission nationale
 - la réaffirmation du rôle de péréquation de l'ANICT dans l'affectation des fonds d'investissement
 - l'amélioration des délais de mise à disposition des ressources destinées aux CT

Les points essentiels de la communication de M. Mahamadou Zibo MAIGA

Dans son exposé, M. MAIGA a présenté le CREDD à travers ses cinq axes stratégiques avec un focus sur la dimension transversale que constitue la décentralisation.

Il a ensuite été question de savoir dans quelle mesure l'ANICT a pu contribuer à la mise en œuvre du CREDD et des ODD et de l'articulation entre planification du développement et décentralisation.

Pour corroborer le bilan présenté par l'ANICT et présenté par les autres acteurs, M. MAIGA est revenu sur les investigations réalisées en amont de la formulation du CREDD 2019-2023. Les investigations (études, enquêtes de perception auprès des populations) ont montré que des progrès extrêmement importants ont été réalisés sur les plans de la décentralisation et du développement local et régional. **L'ANICT a permis de mettre en place la libre administration des CT et de jeter les bases du développement économique local et régional mais cette dernière n'a pas reçu tout l'appui nécessaire.**

Les grandes difficultés dans la mise en œuvre du CREDD sont au nombre de cinq : le déficit de gouvernance, la détérioration de la paix et du vivre-ensemble, la faible diversification et industrialisation de la croissance économique qui crée très peu d'emploi, la faible résilience au changement climatique et le déficit de capital humain. **La décentralisation intervient dans tous ces secteurs du développement et par conséquent les résultats de l'ANICT s'inscrivent directement dans le cadre du CREDD. La question de la gouvernance est essentielle** car sans une gouvernance renforcée, les politiques économiques et sociales ne pourront avoir les résultats escomptés. **Il est donc important que le travail de l'ANICT sur cet aspect soit poursuivi et renforcé.**

En termes de perspectives M. MAIGA a expliqué que le CREDD tirait à sa fin et qu'une nouvelle stratégie de développement était en cours d'élaboration. Inscrite sur le long terme afin de prendre en compte la vision de l'Union Africaine à l'horizon 2063, elle sera composée de phases décennales. La première phase décennale de cette stratégie met l'accent sur la transformation structurelle de l'économie visant à mettre en place une économie locale et régionale en renforçant les capacités de planification des collectivités territoriales. Au départ, les collectivités étaient dans l'attitude de capter les fonds de l'État ou des partenaires et non de trouver des ressources propres. **L'ambition de bâtir de véritables économies régionales et locales est importante à prendre en compte pour les réformes de l'ANICT** et cela nous renvoie à la question du financement de la décentralisation dont nous discuterons lors de la table ronde n°2.



En termes de perspectives, **le panéliste a formulé les pistes d'orientation suivantes** :

- être créatif dans la recherche de solutions de financement pour la décentralisation au Mali tout en étant vigilant à renforcer la résilience du Mali et non sa dépendance ;
- privilégier la dimension économique de la décentralisation ;
- renforcer les capacités des collectivités en lien avec le développement économique et la bonne gouvernance (capacités de planification, d'élaboration de budgets crédibles) ;
- mettre en place un système de suivi-évaluation axé sur les résultats au niveau de l'ANICT;
- réfléchir sur le modèle de la fiscalité locale ;
- renforcer la résilience locale.

Les points essentiels du débat suite aux communications du panel n°1 :

Quelle stratégie adopter au niveau des CT pour améliorer le développement économique local et régional ?

Réponses des panélistes : Il faut aller à la mise en place d'une véritable stratégie économique locale et régionale, avec un schéma d'aménagement du territoire, pour équilibrer la répartition, et avoir une planification sur base d'un diagnostic sur les potentialités, les contraintes et les ressources de la collectivité. Chaque CT doit réfléchir sur cette vision de long terme. Il faut une véritable vision et une véritable planification. Il faut également que les territoires soient dotés des acteurs nécessaires au soutien du développement économique à l'instar du modèle de l'Afrique du Sud où chaque collectivité dispose d'une agence de développement économique locale, de pépinières d'entreprises et d'organismes de formation des jeunes.

Quel est le degré d'alignement entre les interventions de l'ANICT et le CREDD et comment l'améliorer ?

Réponses des panélistes : Les investissements des programmes sectoriels permettent d'alimenter les indicateurs du CREDD, par exemple, le niveau de transfert des ressources aux CT, le taux de réalisation de CPER, donc ici on ne peut que parler d'alignement. Ensuite, il y a des investissements plus spécifiques au niveau local et là il faut mettre en place des dispositifs pour assurer la cohérence et l'alignement avec le CREDD comme cela existait auparavant. Il faut faire en sorte que les projets au niveau local, régional et national puissent être harmonisés pour s'assurer que l'ensemble des projets contribuent à l'atteinte des objectifs du CREDD. Nous avons priorisé 77 cibles des ODD au Mali. L'approche de planification locale orientée sur les ODD doit permettre aux collectivités d'avoir un plan alignés avec ces 77 cibles. Nous sommes actuellement sur la définition de la méthodologie. Le guide méthodologique d'élaboration des PDESC a été revu pour intégrer la dimension des ODD. C'est une démarche et un processus mais forcément toutes les collectivités ne peuvent pas aller au même rythme.

En termes d'appui technique aux collectivités, quelles sont les évolutions à prévoir pour l'ANICT ?

Réponses des panélistes Pratiquement toutes les IFCL ont un volet appui technique à part le cas isolé du Bénin. Pour les IFCL qui font l'emprunt aux CT, il y a un dispositif d'appui technique très fort pour trois raisons :

- les CL doivent avoir la capacité technique de gérer les fonds
- les CL doivent réussir à mobiliser des ressources
- les CL doivent améliorer la qualité de la dépense pour que cela génère encore plus de taxes.

Les évolutions de l'appui technique de l'ANICT devront prendre en compte ces trois aspects.

La synthèse du modérateur, M. Adama Sissouma

Les échanges d'aujourd'hui ont montré plusieurs choses :

- l'Etat, les services techniques et les collectivités se rejoignent sur la nécessité de réformer le modèle de l'ANICT pour permettre un développement local et régional durable et équitable axé sur le développement économique et la bonne gouvernance.
- le niveau de satisfaction des collectivités vis-à-vis de l'ANICT est élevé mais les attentes sont fortes en termes de renforcement du contenu de son appui technique et financier
- les chantiers engagés par l'ANICT doivent être poursuivis et accompagnés par l'Etat et les autres services techniques
- le rôle joué par l'ANICT dans la localisation des ODD et des objectifs du CREDD doit se traduire par une implication plus poussée de l'agence dans les processus de planification stratégique et de suivi de la mise en œuvre de ces plans
- la période actuelle est une véritable fenêtre d'opportunité à plusieurs égards : reconnaissance internationale du rôle des IFCL, contexte de Refondation au Mali, élaboration en cours des nouvelles programmations stratégiques du développement au niveau national et révision des dispositifs de mise en cohérence entre les différents niveaux de gouvernance, etc.)

Enfin, en prélude à la seconde table ronde, le panorama des IFCL en Afrique dressé par nos panélistes a permis de déboucher sur une des pistes essentielles, l'emprunt, en évoquant déjà certaines des conditions de faisabilité au niveau de la qualité de la gestion et de la vision de long terme.



D. TABLE RONDE N°2

THEME : Le modèle de financement de la décentralisation et des IFCL : défis et perspectives

La table ronde n°2 a permis d'explorer les opportunités d'évolution du modèle financier de l'ANICT au regard des défis actuels des collectivités, des expériences existantes dans d'autres pays et des opportunités actuelles de financement. Elle a été modérée par M. Hussein Alfa NAFO, Coordinateur de l'African Adaptation Initiative, ancien Président du groupe des négociateurs africains pour le climat et actuel porte-parole, ancien Représentant du Président de la République pour le Climat et Administrateur pour l'Afrique au Fonds Vert pour le Climat.

La conduite de la session a été organisée comme suit :

- L'Expérience du Fonds Spécial d'Équipement et d'Intervention intercommunale (FEICOM) dans l'intermédiation financière, **M. Daniel Elisé NTYE NTYE**, *Chef de division des études, de la prospective locale et du suivi-évaluation du FEICOM*
- La stratégie de mobilisation des ressources internes des collectivités face aux défis du financement de la décentralisation, **M. Aly Boubacar Cissé**, *représentant la Direction Nationale du Trésor et de la Comptabilité Publique* et **M. Yacouba TRAORE**, *Président de l'Association des Municipalités du Mali (AMM)*
- Opérationnaliser l'option de l'intermédiation financière : des avancées notables et des défis persistants, **M. François Paul YATTA**, *Directeur des Programmes, Cité des Gouvernements Locaux Unis d'Afrique*

Introduction du modérateur

La journée d'hier a permis de créer un consensus sur la nécessité de faire évoluer le modèle et les missions de l'ANICT afin de lui permettre de jouer pleinement son rôle pour répondre aux besoins des collectivités territoriales : appuyer l'émergence d'économies locales et régionales créatrices de richesses, renforcer l'efficacité des investissements et la gouvernance locale, renforcer les capacités d'investissement des collectivités via un appui à la stratégie de mobilisation de leurs ressources internes et de nouveaux mécanismes financiers de type emprunt. Pour mener à bien ces réformes, il est donc nécessaire de repenser le modèle de financement de la décentralisation tel que défini il y a plusieurs années qui se heurte à d'importantes limites : un niveau de transfert des ressources de l'Etat croissant mais insuffisant ; un niveau très bas des ressources propres des collectivités, des financements de partenaires irréguliers et largement ciblés qui limitent la pérennité des ressources et le renforcement de la maîtrise d'ouvrage des collectivités ; et un niveau de financement très faible de projets structurants à fort impact économique.

Cette seconde table ronde a pour objectif de déterminer les options économiques et financières existantes pour permettre la conduite de ces réformes au regard de la capitalisation de l'expérience d'IFCL du continent ayant déjà expérimenté des réformes similaires et des opportunités de financement actuelles, notamment dans le domaine de la finance climat.

Par ailleurs, l'ANICT souhaite profiter de cette table-ronde pour mettre en place un dialogue constructif avec l'ensemble des partenaires de la décentralisation au Mali afin de permettre à tous de se retrouver autour d'un dispositif unique et performant. La Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement a acté plusieurs principes pour renforcer l'harmonisation et l'alignement de l'aide. Parmi ces principes figurent le respect du leadership national par l'alignement de l'aide sur les priorités, systèmes et procédures des pays partenaires et le soutien au renforcement de leurs capacités. Pourtant, force est de constater que dans le cadre du financement de la décentralisation en Afrique de l'ouest, ce principe n'est pas respecté par l'ensemble des acteurs de l'aide ; une situation qui nuit à la montée en puissance et à la pérennisation du système en place. Au Mali, le FNACT a ainsi perdu plusieurs partenaires qui ont opté pour d'autres circuits de financement du développement local.

Les points essentiels de la communication de M. Daniel Elisé NTYE NTYE

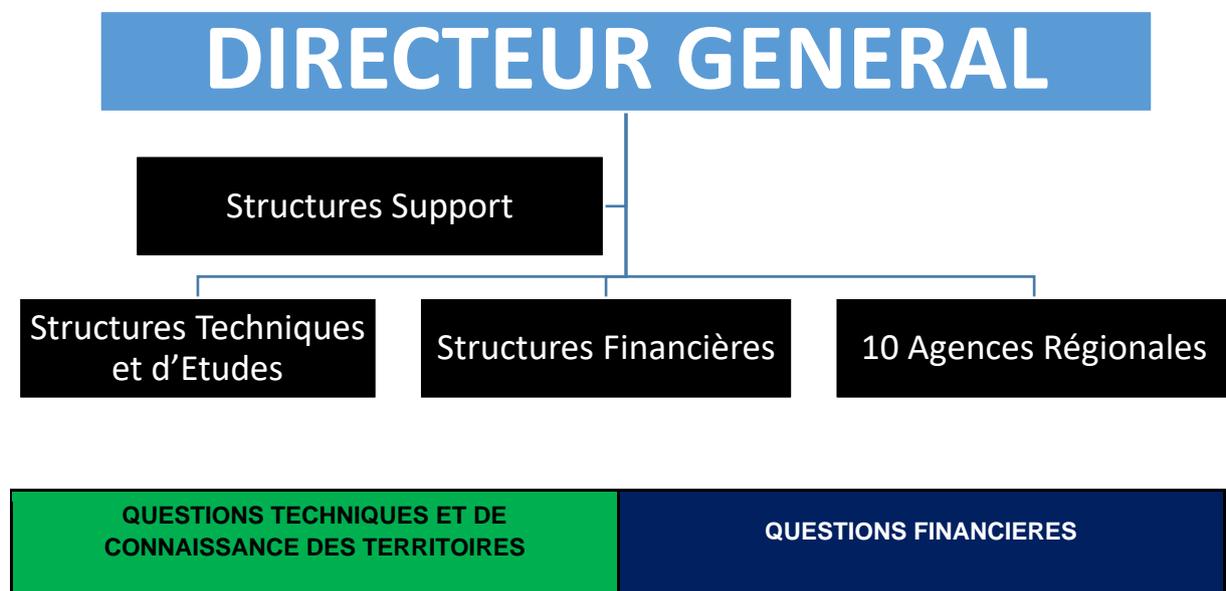
Le paneliste a d'abord présenté le FEICOM qui est au Cameroun le principal organisme de financement et d'accompagnement des collectivités dans la réalisation de leurs missions de développement. Créé en 1974, le FEICOM a connu trois grandes réorganisations dont la dernière en date du 31 octobre 2018 qui l'a érigé en Etablissement Public à Caractère Economique et Financier et l'a doté d'une mission constitutionnelle : « *contribuer au développement harmonieux de toutes les Collectivités Territoriales Décentralisées sur la base de la solidarité nationale et de l'équilibre inter-régional et intercommunal, en liaison avec les administrations concernées* ». Ces missions ont été élargies aux régions en ce qui concerne la mobilisation des ressources nationales et internationales et l'intermédiation financière dans la recherche et la gestion des ressources provenant de la coopération décentralisée. Sa participation aux opérations financières visant à promouvoir le développement économique en liaison avec les autres administrations et structures concernées a également été formalisée par décret.

M. NTYE NTYE est revenu dans un premier temps sur la gouvernance et les valeurs du FEICOM.

On retient que depuis 2006, 1/3 du budget de l'organisme est pour le fonctionnement et les investissements propres du FEICOM et 2/3 sont consacrés au financement des projets des CT.

Le FEICOM a été certifié norme ISO 9001(2015) et 14001 (2021) version 2015 pour les études, l'assistance-conseil aux élus, la mobilisation des ressources, la conception, le financement et le suivi des projets de développement local, devenant ainsi le premier organisme public à l'acquérir en Afrique Centrale.

Pour faire face aux évolutions de la structure, le FEICOM a adapté son organigramme et compte d'importantes ressources humaines et compétences.



<ul style="list-style-type: none"> • DIVISION DES ETUDES, DE LA PROSPECTIVE LOCALE ET DU SUIVI-EVALUATION (DEPLSE) ; • DIRECTION DE L'INGENIERIE DES PROJETS DE DEVELOPPEMENT DES CTD ; • DIRECTION DU SUIVI ET DU CONTRÔLE DES INVESTISSEMENTS DES CTD ; • DIRECTION DES PROJETS ET PROGRAMMES DE PARTENARIAT ; • DIRECTION DE LA COOPERATION 	<ul style="list-style-type: none"> • DIRECTION DE LA MOBILISATION DES RESSOURCES FINANCIERES, DE LA DEPENSE ET DE LA COMPTABILITE (DMRFCD) ; • DIRECTION DES OPERATIONS FINANCIERES ET DE LA GESTION DU PATRIMOINE (DOFGP) ; • L'AGENCE COMPTABLE ; • LE CONTRÔLE FINANCIER.
STRUCTURES SUPPORT	10 AGENCES REGIONALES
<ul style="list-style-type: none"> • DIVISION DE L'AUDIT INTERNE • DIVISION DU MANAGEMENT INTEGRE ET DES RISQUES • DIVISION DE LA STRATEGIE, DE LA PLANIFICATION ET DU CONTRÔLE DE GESTION ; • CELLULE DES AFFAIRES JURIDIQUES, CELLULE INFORMATIQUE, CELLULE DE LA TRADUCTION, CCRPP, SDACD. 	<ul style="list-style-type: none"> • DEUX AGENCES DE PREMIERE CATEGORIE : CENTRE ET LITTORAL ; • 8 AGENCES DE SECONDE CATEGORIE DANS LES HUIT AUTRES REGIONS ; • UNE ANTENNE À KRIBI • CHAQUE AGENCE EST LE PROLOGEMENT DES STRUCTURES DU SIEGE ET ACCOMPAGNE LES CTD AU QUOTIDIEN

M. NTYE NTYE a ensuite partagé l'expérience du FEICOM en tant qu'intermédiaire financier des ressources destinées aux collectivités territoriales par l'Etat et les PTF à travers la présentation des 4 leviers de l'intermédiation financière de la structure :



Ressources d'intercommunalité

Ressources allouées au FEICOM pour son fonctionnement et le financement des projets des CTD. Elles représentent 99% de son Budget et sont constituées :

- ❑ des contributions des patentes ;
- ❑ des droits de licences ;
- ❑ de la taxe foncière sur la propriété immobilière ;
- ❑ des droits de mutations immobilières (bail) ;
- ❑ des droits de mutations immobilières (propriété) ;
- ❑ des CAC ;
- ❑ de la taxe de stationnement.

Ressources péréquation

Elles représentent les ressources financières reversées chaque trimestre aux Communes et Communautés :

- ❖ Les Centimes additionnels communaux. ;
- ❖ La Redevance Forestière Annuelle (RFA) ;
- ❖ Taxe de Développement local (TDL) ;
- ❖ Les Droits de Timbre Automobiles (DTA) ;
- ❖ Le Droit de Timbre sur la Publicité (DTP) ;
- ❖ Droits d'accise Spéciale.

Dotation Générale de la Décentralisation

Instituée par la Loi portant Code Général des CTD, article 25 qui dispose que : « la Loi de finances fixe chaque année, la fraction de recettes de l'Etat affectée à la dotation générale de décentralisation ».

Cette fraction ne peut être inférieure à 15%
La DGD est répartie en deux groupes : la Dotation Générale de Fonctionnement(DGF) et la Dotation Générale d'Investissement (DGI).

C'est avec la DGD que les salaires des élus sont assurés.

La DGD Investissement permet quant à elle de payer les projets.

Ressources des PTF ou de coopération.

Depuis 2006, le FEICOM a été habilité à recevoir des ressources de coopération. Des ressources ont été mises à sa disposition par :

- ❖ Banque Africaine de Développement (BAD) ;
- ❖ La KFW (Coopération allemande) ;
- ❖ La KFW et l'Union Européenne ;
- ❖ Le Crédit Foncier du Cameroun.

Des Programmes spécifiques ont été conduits avec ces ressources



Enfin, M. NTYE NTYE a présenté les grandes réalisations du FEICOM en termes de financement des projets par les ressources d'intercommunalité et de coopération (PTF).

En conclusion, le panéliste a rappelé qu'en tant que principal organisme de financement et d'accompagnement des collectivités dans la réalisation de leur mission de développement, le FEICOM contribue à toutes les réflexions stratégiques sur le processus de décentralisation au Cameroun. Il a néanmoins expliqué que l'institution se trouve également à

la croisée des chemins et doit sortir de la dépendance des ressources fiscales en amorçant l'activité bancaire nécessaire en vue d'une mobilisation accrue des ressources sur les marchés financiers et de coopération et d'une contribution réelle au développement économique local.

Les points essentiels de la communication de M. Aly Boubacar CISSE

M. CISSE dans son exposé a fait état :

- des ressources internes en termes de recettes fiscales et non fiscales des collectivités ;
- de la typologie des ressources propres des CT ;
- des difficultés et contraintes liées à la mobilisation des ressources.



Ainsi entre 2016 et 2022, le montant total des ressources propres mobilisées est de 264 milliards de Fcfa, soit une moyenne annuelle de 38 milliards. 84% de ce montant sont issus quasi uniquement de la patente, de l'ITS et de la taxe foncière. En moyenne, les ressources propres représentent 14% des ressources des collectivités (2020-2022).

Il a également indiqué qu'il existe un arsenal important de textes encadrant la fiscalité des collectivités et a donné des informations sur la mission et les rôles des services de l'Etat et des collectivités qui participent au recouvrement (Impôt, Trésor, Communes). A noter que la fiscalité malienne est communale (ex de la Patente : 15% région, 25% cercle, 60% commune) et que les ressources propres sont insuffisantes pour couvrir les besoins des collectivités. Les contraintes rencontrées dans la mobilisation des ressources sont entre autres :

- la non digitalisation de la collecte des impôts et taxes
- le faible développement économique
- l'absence d'une culture de paiement des impôts et taxes
- le faible rendement des taxes (beaucoup d'exonération)
- les faibles ressources humaines, matérielles et financières
- la faible déconcentration des services des impôts et du Trésor
- le faible engagement des élus
- la faible implication des représentants de l'Etat et des autorités coutumières
- la délégation des services qui ne se fait pas dans les règles de l'art (procédures de choix de l'opérateur économique).

Les solutions proposées sont entre autres les suivantes :

- l'évaluation du potentiel fiscal au niveau des collectivités
- la révision et la mise en cohérence de l'arsenal des textes juridiques devenus pour la plupart obsolètes
- le remplacement des taxes non rentables par des redevances
- la modification de la répartition de la TVA entre l'Etat et les CT (exemple du Sénégal et du Cameroun)
- la conduite d'une réflexion sur l'impôt synthétique qui concerne les entreprises de moins de 50 millions. La plupart de ces entreprises sont dans l'informel, ce qui constitue un manque à gagner pour les CT. Qui plus est, seulement 10,5% de l'impôt synthétique va aux CT.
- l'évaluation de la performance de la mobilisation des CT et non uniquement de l'Etat
- le plaidoyer des APL pour le changement des taux d'imposition : les taux sont les mêmes depuis 1996 alors que les revenus ont augmenté.
- la favorisation de l'intéressement des autorités coutumières et des personnes responsables de la mobilisation des impôts et taxes ;
- la déconcentration plus poussée des services fiscaux

- la digitalisation des procédures avec notamment la prise en compte et la diffusion des recommandations de l'étude de 2022 sur les options de recouvrement de taxes à l'aide des moyens modernes ainsi que la capitalisation et la mise à l'échelle des résultats de l'expérimentation de l'ANICT au niveau du district de Bamako pour la dématérialisation de la collecte.

Les points essentiels de la communication de M. Yacouba TRAORE

M. TRAORE a introduit son propos en replaçant les travaux dans le contexte de la Refondation dont l'idée forte est la souveraineté. Retrouver la souveraineté du pays nécessite de retrouver la souveraineté au niveau de chaque territoire et pour cela, plusieurs obstacles doivent être dépassés.

En premier lieu, il faudrait **veiller à la mise en application des textes existants**. Les élus ne sont pas des agents de recouvrement. Les textes qui ont institué ces impôts et ces taxes ont défini les acteurs responsables du recouvrement mais le service des impôts ne joue pas son rôle. **Il faudrait permettre que les services des impôts et de la perception puissent être dynamiques et plus déconcentrés**. Au niveau des collectivités, chaque mois nous devons appeler le percepteur pour demander à quel niveau de recouvrement nous nous trouvons. Ensuite, **l'Etat doit pouvoir faire en sorte que les transferts de compétences édictés au niveau déconcentré soient diligents**.



D'autre part, depuis 1996, les taux n'ont pas changé. Aujourd'hui de nombreux impôts et taxes ne sont pas significatifs et se recouvrent très difficilement. Il faut donc **revoir la base fiscale des CT** pour leur permettre de fournir les services sociaux de base.

Ensuite, il faut permettre aux CT d'assoir une économie réelle avec une création de richesse en les engageant sur la voie du développement économique local. Pour cela, il faut **instaurer dans les textes l'orientation des CT sur le développement économique local**.

Concernant l'ANICT, il faut s'inspirer du FEICOM. Il faut **changer le paradigme du financement de la décentralisation et saisir l'opportunité de la Refondation pour cela afin que l'ANICT puisse offrir le maximum de ressources aux CT pour le développement de la population**. Les responsables doivent nous aider à convaincre ceux qui ont la responsabilité des textes de comprendre que **l'Etat doit octroyer une partie de la TVA à l'ANICT**.

Enfin, M. TRAORE a remercié l'ANICT pour les 20 ans passés et exprimé le souhait des élus de voir l'ANICT devenir la Banque des collectivités pour permettre aux territoires de souffler et d'exploiter toutes leurs potentialités. Rien que lorsqu'on parle des financements innovants, les possibilités sont multiples à l'instar des forêts classées sur les territoires qui participent à retenir le carbone par exemple.

En conclusion, M. Traoré préconise à son tour **la relecture et la révision de tous ces textes de base et surtout leur mise en application**.

Les points essentiels de la communication de M. François Paul Yatta

M. François YATTA a introduit sa communication en posant le constat suivant : il ressort des discussions de deux tables rondes que **l'avenir de l'ANICT est lié à la manière dont les acteurs du pays**

perçoivent la décentralisation et à sa réelle mise en œuvre. Le modèle malien, dans son état actuel, est l'héritage de la France jacobine et par là, très éloigné d'une réelle décentralisation. Les empires historiques d'Afrique étaient bien plus décentralisés. D'autres pays d'Afrique ont été plus loin dans le processus de décentralisation, à l'instar de l'île Maurice et de l'Afrique du Sud, et l'impact est visible sur leur niveau de développement. En Afrique du Sud, les provinces et les communes gèrent 60% des ressources et aucune loi de finances ne peut se faire sans leur validation. **C'est donc la mise en œuvre d'une véritable décentralisation qui permettra de répondre aux problématiques des territoires.**

De plus en plus d'Etats le comprennent, en témoigne la 3e Conférence internationale sur le financement du développement qui s'est tenue en juillet 2015 à Addis Abeba en prélude à l'adoption du nouveau programme de développement durable et notamment des ODD. L'objectif de la Conférence était de définir une nouvelle approche de mobilisation des ressources financières qui permettrait d'adopter un cadre global de financement assorti d'engagements politiques sur la mobilisation et l'emploi efficace des ressources aux fins du développement durable. Elle a abouti à l'adoption du **Programme d'action d'Addis Abeba**, signé par tous les Chefs d'Etat, pour la mise en œuvre du nouveau programme de développement durable et pour la première fois ce programme **prend en compte la question du financement des collectivités locales.**

Le CGLUA a saisi cette opportunité pour lancer la **création d'un véhicule financier, le Fonds de Développement des Villes et Territoires d'Afrique (FODEVA)**, qui pourrait permettre aux collectivités locales et régionales d'avoir accès à de nouveaux capitaux et ainsi contribuer à l'Agenda 2063 de l'UA. L'objectif de ce fonds est **de vendre la destination « collectivités territoriales d'Afrique » aux investisseurs et de préparer la capacité d'absorption et de gestion de la dette par ces collectivités.** Il s'agit donc d'une institution détenue par les CT qui va aller emprunter sur les marchés pour prêter aux CT et ensuite rembourser aux marchés financiers. Parallèlement, la négociation de lignes de crédit auprès de banques internationales est en cours afin d'avoir des taux d'emprunt moins élevés (entre 1 à 3%) pour avoir des ressources adaptées et à long terme nécessaires pour financer des projets d'ampleur. Actuellement 51 collectivités locales sont membre du FODEVA, dont le district de Bamako. La BAD a mis en place un programme de formation des directeurs financiers des CT du FODEVA.

Compte tenu de ce contexte et du cadre partenarial international, l'accès à l'emprunt ne doit plus faire l'objet de questionnements et cela conduit à plusieurs pistes de réformes pour l'Etat malien, les collectivités territoriales et l'ANICT :

- **au niveau central**, il est avant tout nécessaire d'**assurer le transfert des ressources liées aux compétences transférées.** En Côte d'Ivoire, nous avons pris tous les budgets des administrations centrales des ministères et nous avons traqué toutes les dépenses qui ont trait aux compétences transférées aux collectivités locales, donc des ministères qui continuent à exercer des compétences pourtant transférées par la loi aux CT. Et on se rend compte qu'au niveau des ministères, ils dépensent encore 5 fois ce que dépensent les CT dans ces secteurs. Il faut donc déjà s'assurer que ces budgets ne sont plus au niveau des ministères. **Dans le cadre de la Refondation, il faut assurer l'exécution de la subsidiarité des ressources.** Quand on regarde les quatre grands géants du continent (Afrique du Sud, Nigéria, Kenya, Rwanda) et en Europe, ce sont des Etats qui reposent sur le principe de subsidiarité. Les ministères s'occupent de la vision stratégique mais ce ne sont pas eux qui passent les marchés.

Également, il est indispensable d'**introduire la fiscalité partagée.** L'exemple du FEICOM avec les centimes additionnelles est éloquent : ça ne diminue pas le budget de l'Etat mais ça permet de financer les CT. En Afrique du Sud, les CT ont une fiscalité indirecte : les factures d'eau et d'électricité incluent des surtaxes qui rentrent dans le compte des communes, complétées par des taxes foncières. Au Mali, les régions n'ont pas de fiscalité alors que le dispositif institutionnel le permet. Les critères de convergence de l'UEMOA sont un outil supplémentaire pour lever ces contraintes. La question de fonds est celle de la volonté d'assurer l'exécution de la subsidiarité des ressources pour vraiment faire la décentralisation.

- **au niveau des CT**, il faut aller vers de nouveaux modèles de mobilisation de ressources, notamment la **titrisation** mais également la téléphonie mobile. **Investir dans la digitalisation** est la solution idéale pour éviter la déperdition.
- **au niveau de l'ANICT**, on peut dégager deux grands scénarios :
 - o **aider les CT à accéder à l'emprunt** via trois possibilités : i) accompagner les collectivités éligibles à l'emprunt à y accéder ; ii) accompagner les collectivités non éligibles à l'emprunt à le devenir ; iii) accompagner un système de pooling (un collectif de CT) qui permet à des CT qui n'en ont pas seules les capacités à avoir accès à l'emprunt.
 - o **faire l'intermédiation** i) en négociant avec des banques des lignes de crédit et en les gérant ; ii) en gérant des prêts rétrocédés de l'Etat ; iii) en allant elle-même sur le marché financier.

Ce changement de paradigme revêt des implications pour l'ANICT, à savoir:

Au plan institutionnel et juridique :

- La révision du statut juridique de l'ANICT afin de pouvoir être accrédité par la BECEAO (normes BAL 2). S'il s'agit de prêts internationaux, par exemple la Banque Mondiale, ils priment sur la BECEAO (pas besoin de l'avis de la BECEAO)
- La relecture des textes législatifs et réglementaires sur l'emprunt des CT et le cas échéant, leur révision ou complément
- L'accréditation de l'ANICT aux différents Fonds ;
- La notation et la certification de l'ANICT.

Au plan opérationnel :

- Introduire une nouvelle expertise à l'ANICT (ingénierie et analyse financière) ;
- Réorganiser l'agence ;
- Renforcer les Directions Régionales car il est nécessaire d'être encore plus proches des CT dans un contexte d'intermédiation financière

M. Yatta a conclu sa communication en exhortant l'ANICT à valoriser le fait d'avoir un ministre qui est ministre d'Etat pour mener cette réforme qui est parmi les plus importantes, pour un nouveau modèle économique de la décentralisation et une feuille de route pour l'ANICT 2.0.

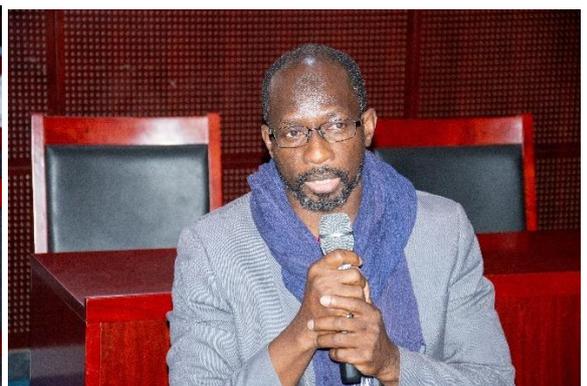
Les points essentiels du débat suite aux communications du panel n°2 :

Contributions :

Les communes contribuent à la péréquation au Cameroun, c'est ce qui manque au Mali alors que nous avons des communes qui ont d'importants revenus (mines etc.) Je propose une mission multi-acteurs (DGCT, Direction du Trésor, ANICT, etc.) au Cameroun avec l'appui technique du CGLUA pour mieux nous imprégner de leur expérience, car la Transition a cette avantage qu'elle est flexible et engagée dans les réformes.

Actuellement il y a un cadre de réflexion multi-acteurs qui est en train de se mettre en place au niveau de la direction nationale du Budget sur l'introduction du budget en mode programme au niveau des CT pour assoir une gestion transparente et performante.

Plusieurs questions d'éclaircissement ont été posées sur les critères d'accréditation au Fonds Vert et les critères d'éligibilité aux certifications ISO.



La synthèse du modérateur, M. Hussein Alpha NAFO

Il ressort de nos échanges un consensus à plusieurs niveaux :

- la plus grande crise connue, la COVID, a permis de se rendre compte que les pays qui avaient un système de prise de décision plus décentralisée avaient une meilleure gestion. La clé d'un développement réussi pour nos territoires réside dans la mise en œuvre d'une décentralisation plus poussée;
- le nouveau modèle économique de la décentralisation doit être basé sur les collectivités
- la mise en place de d'un nouveau modèle économique pour les collectivités territoriales repose sur trois piliers : la relecture, la révision et la mise en application des textes en lien avec la fiscalité locale et régionale et l'accès aux ressources externes (marché financiers, Fonds innovants, etc.)
- parallèlement aux réformes économiques et fiscales, il faut travailler au renforcement des capacités sur toute la chaîne en commençant par l'ANICT.

Nous avons actuellement une fenêtre d'opportunité, la période de refondation avec un ministre qui est un ministre d'Etat. Les périodes de transition doivent être des périodes extrêmement studieuses. J'espère qu'il y aura un groupe de travail qui sera mis en place pour mener ces différents chantiers.



E. CLOTURE

Elle a été faite par Dr Lassina COULIBALY, Directeur Général de l'ANICT qui a assuré la modération générale de la rencontre. Dans son intervention, il a remercié l'ensemble des participants et s'est félicité de la productivité et de la réussite des travaux. Ils ont permis d'atteindre les objectifs fixés par la rencontre : construire une vision partagée de l'avenir de l'ANICT et du financement de la décentralisation au Mali. Les tables rondes ont également répondu aux attentes formulées par le Ministre de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation lors de l'ouverture, à savoir formuler des recommandations pertinentes et réalistes pour faire de l'ANICT un outil plus performant qui pourra servir de modèle aux autres IFCL dans un avenir proche.

Il a enfin réaffirmé l'intention de l'ANICT de donner suite à ces échanges par la soumission d'un Cahier de recommandations à la signature du Ministre de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation et la mise en place de groupes de travail avec les parties prenantes sur les différents aspects évoqués.

Il a terminé ce mot de clôture en remerciant l'équipe de l'ANICT et notamment les plus anciens éléments de l'institution.



ANNEXES

Annexe 1 – Cahier des recommandations

**MINISTRE DE L'ADMINISTRATION
TERRITORIALE ET DE LA
DECENTRALISATION**

**REPUBLIQUE DU MALI
UN PEUPLE – UN BUT – UNE FOI**



AGENCE NATIONALE D'INVESTISSEMENT DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

**Tables Rondes de Haut Niveau consacrées au rôle de l'ANICT et au
modèle financier de son dispositif d'appui aux collectivités territoriales et
de la décentralisation au Mali**

21 et 22 mars 2023, Centre International de Conférence de Bamako

Cahier des recommandations



Présentation du Cahier des Recommandations

Le Cahier des Recommandations reprend toutes les recommandations telles qu'elles ont été transmises par les animateurs des Tables Rondes et validées en plénière par l'ensemble des participants.

Recommandations issues des sessions

Les recommandations des sessions relèvent de six grandes thématiques :

- l'appui à la promotion des économies locales et régionales ;
- le renforcement de la gouvernance locale ;
- le renforcement de l'efficience des investissements ;
- le renforcement du positionnement de l'ANICT dans la mise en œuvre des stratégies nationales de développement ;
- l'accès à de nouvelles sources de financement et développement de nouveaux mécanismes financiers ;
- l'amélioration du niveau des ressources internes des collectivités.

Elles sont présentées dans les pages suivantes **par session** (table ronde) **et par cible** (Etat, ANICT, DGCT, collectivités, partenaires).

SESSION THEMATIQUE N°1 : Le positionnement de l'ANICT au regard de son niveau de contribution aux stratégies nationales de développement, à l'atteinte des ODD et aux chantiers prioritaires de la décentralisation

Pour l'Etat

Recommandation n°1 : reprendre la dynamique des CPER dans sa forme initiale pour la réalisation de projets structurants (CPER reversés à l'ANICT qui assurait leur garantie et leur bonne mise en œuvre)

Recommandation n°2 : mettre en place des dispositifs pour assurer la cohérence et l'alignement des planifications locales avec le CREDD, le Cadre Stratégique de la Refondation de l'Etat et le PPP

Recommandation n°3 : renforcer l'autonomie décisionnelle de l'ANICT

Recommandation n°4 : assurer l'implication de l'ANICT dans la mise en œuvre et le suivi du cadre stratégique de la refondation

Pour l'ANICT

Recommandation n°5 : appuyer l'émergence de stratégies économiques locales et régionales en renforçant les capacités des collectivités et en les accompagnant sur la planification, l'élaboration de budgets crédibles et la préparation de projets structurants

Recommandation n°6 : réviser les critères de péréquation en lien avec la gouvernance

Recommandation n°7 : renforcer l'appui à l'amélioration de la qualité de la maîtrise d'ouvrage des CT

Recommandation n°8 : capitaliser les bonnes pratiques et diffuser les leçons apprises aux CT

Recommandation n°9 : garantir l'utilisation efficiente des fonds mis à disposition des CT

Recommandation n°10 : réaffirmer le rôle de péréquation des ressources de l'ANICT dans l'affectation des fonds sectoriels et généraux

Recommandation n°11 : prendre en compte les populations déplacées dans les dotations des CT d'accueil

Recommandation n°12 : encourager et soutenir les stratégies de mobilisation des ressources domestiques des collectivités territoriales

Recommandation n°13 : promouvoir des projets innovants (fonds vert pour le climat, fonds d'adaptation, nouvelles technologies, startups)

Recommandation n°14 : renforcer l'articulation du dispositif de suivi-évaluation de l'ANICT avec le suivi du CREDD et des ODD

Pour la DGCT

Recommandation n°15 : renforcer les capacités des CT en suivi-évaluation selon l'approche GAR

Recommandation n°16 : proposer des formations en éthique, morale et déontologie aux élus et techniciens des collectivités locales

SESSION THEMATIQUE N°2 : Contraintes et opportunités existantes pour accroître, diversifier et pérenniser le financement des collectivités territoriales au Mali

Pour l'Etat

Recommandation n°1 : assurer l'exécution de la subsidiarité des ressources

Recommandation n°2 : revoir le statut juridique de l'ANICT

Recommandation n°3 : instituer dans les textes l'orientation des CT sur le développement économique local

Recommandation n°4 : réviser, élaborer et mettre en application les textes et réglementations liés à l'emprunt des CT

Recommandation n°5 : faire la relecture, réviser et mettre en application l'arsenal juridique sur la fiscalité locale

Recommandation n°6 : animer une réflexion sur l'évolution de l'impôt synthétique

Recommandation n°7 : faire évoluer les impôts peu rémunérateurs en redevances (surtaxes factures d'eau, d'électricité)

Recommandation n°8 : ancrer le financement de la décentralisation à l'économie réelle via la révision de la répartition de la TVA avec une partie octroyée à l'ANICT

Recommandation n°9 : formaliser l'intéressement des autorités coutumières pour le recouvrement fiscal

Recommandation n°10 : digitaliser les procédures de recouvrement

Recommandation n°11 : déconcentrer les services fiscaux

Recommandation n°12 : mettre en place une fiscalité régionale

Pour l'ANICT

Recommandation n°13 : accompagner les collectivités éligibles à l'emprunt à y accéder

Recommandation n°14 : accompagner les collectivités non éligibles à l'emprunt à le devenir

Recommandation n°15 : accompagner le pooling (groupement de collectivités) des CT pour accéder à l'emprunt

Recommandation n°16 : négocier des lignes de crédit pour les collectivités avec des banques et en assurer la gestion

Recommandation n°17 : gérer des prêts rétrocédés de l'Etat

Recommandation n°18 : aller sur le marché financier

Recommandation n°19 : Accréditation de l'ANICT aux différentes institutions

Recommandation n°20 : Notation de l'ANICT par une agence spécialisée de notation

Recommandation n°21 : Certifications (ISO 9001, ISO 14001)

Recommandation n°22 : articulation avec le mécanisme panafricain de financement des CL (ATIA)

Pour la DGCT

Recommandation n°23 : mettre en place un groupe de travail intersectoriel sur le nouveau modèle économique des CT

Recommandation n°24 : conduire une mission multi-acteurs (DGCT, Direction du Trésor, du Budget, ANICT, etc.) au Cameroun avec l'appui technique du CGLU

Pour les collectivités territoriales

Recommandation n°25 : avoir recours à la titrisation

Recommandation n°26 : aller vers la digitalisation (via la téléphonie mobile notamment)

Annexe 2 – Listes de présence des participants

**MINISTRE DE L'ADMINISTRATION TERRITORIALE
ET DE LA DECENTRALISATION**

**REPUBLIQUE DU MALI
UN PEUPLE – UN BUT – UNE FOI**

**AGENCE NATIONALE D'INVESTISSEMENT
DES COLLECTIVITES TERRITORIALES**

**CELEBRATION DES 20 ANS DE L'AGENCE NATIONALE D'INVESTISSEMENT DES
COLLECTIVITES TERRITORIALES**

LISTE DE PRESENCE DU 21 MARS 2023

N°	Nom et Prénoms	GENRE		Structures
		Homme	FEMME	
1	Moussa DEMBELE	X		DNFPCT
2	Bocari CISSE	X		Haut Conseil Collectivité
3	Kadiatou Djitou SIDIBE	X		CPS/SATFPSI
4	Pr. Abdoulaye	X		DNEC/MATD
5	Boubacar KEITA	X		
6	Alhadou COULIBALY	X		MATD

7	Ousmane DIARRA	X		DGR
8	Issaka BATHILY	X		Inspection de l'Intérieur MATD
9	Pr. Akory Ag IKNANE	X		OMS Ancien DG-ANICT
10	TOURE Séni	X		CFCT

11	Mme CAMARA Fatoumata		X	Mairie du District Bko
12	Youssouf DIAKITE	X		AMM
13	Samba Hamma MAIGA	X		AMM
14	Boubacar Dramane TRAORE	X		AMM
15	DIARRA Abdoulkarim	X		DIABATE Conseil Cabinet de Conseil
16	Wahabou DEMBELE	X		DGAT
17	Sekou DIAKITE	X		C.F.C.T
18	Astan SAMAKE		X	M/Transports. Info
19	TOURE Hamidou - B	X		CM/MEADD
20	KONE Jérôme	X		DCF/ANICT
21	Salifou SIDIBE	X		CADD/M.ATD
22	Souleymane DIALLO	X		CPS/SATFPSI
23	Sibiry KANOUTE	X		ANICT
24	KEITA Bessi Christine		X	MRE/CT
25	Mme CAMARA Fata MAIGA		X	CT/MATD
26	Abdouramane CISSE	X		DGCT
27	N'Famousa BAGAYOKO	X		DGCT
28	Mme DIABATE Mamou BAMBA	X		Mairie Pelegana
29	Siaka DEMBELE	X		ARM

30	Modibo TIMBO	X		ACCM
31	Cheick oumar COULIBALY	X		DNTCP
32	Ere Alain DIOUDO	X		KFW
33	Hamadoun Abdoulaye	X		AEDD
34	Adama KEITA	X		DNF/MATD
35	Moussa DIANE	X		CDI
36	Adama GOUANLE	X		AEDD
37	DIARRA Tiécoura	X		K-K/FASTCT
38	Boubou Oumar NIAKATE	X		CT-CSCP/MEF
39	Amadou OUATTARA	X		Mairie CV
40	COULIBALY Soungalo	X		DNCF
41	Mohamed DIALLO	X		AMM
42	Souleymane CISSE	X		-
43	COULIBALY Assa ASCOFARE	X		ANICT
44	TOURE Sidiki B C O	X		ANICT
45	Fatoumata SY		X	DGMP-DSP
46	Ibrahima SYLLA	X		AT Ambero- OPA

47	Raphael DIARRA	X		AT/PACT-ANICT
48	DANIOKO Bintou		X	AMM
49	Idrissa CAMARA	X		CADD/Santé
50	Baba KAMATE	X		Conseil National des Jeunes du Mali (CNJ-Mali)
51	Nouhoum TRAORE	X		
52	EHRET Karen		X	AT-PACT/ANICT GOPA INFRA
53	Alexandre Martinez	X		AT-PACT/ANICT
54	Boubacar KEITA	X		Maire CVI
55	Racine N'DIAYE	X		ANICT
56	KONE Fanta DIARRA		X	ANICT
57	Mme DIARRA Djoumawoye COULIBALY		X	ANICT
58	Boubacar N'DIAYE	X		DGA/DGME-MMEIA
59	Maïrama LANDOURE		X	ANICT
60	Mme POUDIOUGOU F.SOW		X	ANICT
61	TRAORE YACOUBA	X		AMM
62	FOFANA Sountou		X	Chargée de dossier DCF/ANICT
63	Alassane DIARRA	X		CPS/SATFPSI

64	CAMARA Alpha	X		ANICT
65	TRAORE Zoumana	X		ANICT
66	Aliou SIDIBE	X		ANICT
67	Setigui KEITA	X		ANICT
68	Abdoulaye KONE	X		ANICT
69	Kadidiatou DIOP	X		ANICT/KKORO
70	Mohamed Ag FARADJI	X		ANICT
71	Yacouba DISSA	X		ANICT/D-BKO
72	Mme Hawa ONGOIBA		X	ANICT
73	Bandiougou DIAKITE	X		ANICT /D-BKO
74	Djakaridja SANGARE	X		ANICT
75	Sory Ibrahim DIAGOURAGA	X		ANICT/DGA
76	Kadidiatou B. KONE		X	ANICT/D.BKO
77	KOITA Alimatou COULIBALY		X	ANICT
78	Djibrilla B DIARRA	X		ANICT
79	Bakary DIAKITE	X		ANICT
80	Hamidou TOGO	X		ANICT/D-BKO
81	Mariam DJIMDE		X	ANICT
82	DIARRA Fousseni	X		ANICT/DSI
83	Namakan KEITA	X		Commune Sobra

84	Balla CAMARA	X		Commune Sobra
85	SAMAKE Alimatou MAIGA		X	ANICT
86	Kadiatou BARRY		X	ANICT
87	Mme SOW Djeneba		X	ANICT
88	Baba A. DRAME	X		ANICT
89	Ousmane KOITA	X		ANICT
90	CISSE Aly Boubacar	X		DNTCP
91	Aïssatou TOURE		X	ANICT
92	Sambou SOW	X		ANICT
93	Boubacar COULIBALY	X		ANICT
94	FOFANA Gaoussou	X		ANICT
95	Eugène S DIARRA	X		ANICT
96	Fatoumata KAGNASSY		X	ANICT
97	BAGAYOKO Fatou SOUMARE		X	ANICT
98	SAGARA Ibrahima	X		ANICT
99	DEMBELE Michel	X		ANICT
100	DIARRA Faty SOW		X	ANICT
101	Kola SOW	X		AMB. Danemark
102	NTME NTME Daniel	X		FEICOM/Cameroun
103	TENINTAO Alphamoye	X		ANICT
104	Aïssata BAGAYOKO		X	ANICT/KKRO
105	TOURE Youba	X		ANICT/KKRO
106	Amadou COULIBALY	X		ANICT/KKRO
107	Fadimata Sola W. Mohamed		X	ANICT

108	Yayi BAH		X	ANICT
109	TRAORE Alima		X	ANICT
110	Cheick Mahamane Yacouba COULIBALY	X		ANICT/KKRO
111	Abdoul Salam TRAORE	X		ANICT
112	Kadidiatou TRAORE	X		ANICT
113	François YATTA	X		Direction des Opérations et de ...
114	TALL Alpha Macki	X		AC/ANICT
115	Oumarou TOGO	X		Mairie CI
116	Abdoulaye Mahamane	X		MATD
117	Ousmane DIALLO	X		DNAT
118	SAMAKE BEÏDI	X		DGB
119	Djiré Mariam DIALLO	X		C3
120	Adama SISSOUMA	X		SEGAL/MATD
121	ROBIN Julie		X	ANICT
122	Kalifa SOGODOG	X		DGCT
123	Colonel Issa Fahiri KONE	X		DG Eaux et Forets
124	Sekou TRAORE	X		ANICT
125	Jean KEITA	X		ANICT
126	Daouda DAOU	X		ANICT

CELEBRATION DES 20 ANS DE L'AGENCE NATIONALE D'INVESTISSEMENT DES
COLLECTIVITES TERRITORIALES

LISTE DE PRESENCE DU 22 MARS 2023

N°	Nom et Prénoms	GENRE		Structures
		Homme	FEMME	
1	Moussa DEMBELE	X		DNFPCT
2	Bocari CISSE	X		Haut Conseil Collectivité
3	SAGARA Gouro	X		UNCDF
4	COULIBALY Ibrahim	X		BMS-SA
5	Boubacar KEITA	X		
6	Alhadou COULIBALY	X		MATD

7	Ousmane DIARRA	X		DGR
8	Bokary COULIBALY	X		-
9	Souleymane DIARRA	X		Mairie Kambila
10	TOURE Hawa		X	Grand Bamako

11	Ousmane SOW	X		Grand Bamako
12	Youssouf DIAKITE	X		AMM
13	Samba Hama MAIGA	X		AMM
14	Boubacar Dramane TRAORE	X		AMM
15	DIARRA Abdoulkarim	X		DIABATE Conseil Cabinet de Conseil
16	Wahabou DEMBELE	X		DGAT
17	Sekou DIAKITE	X		C.F.C.T
18	Astan SAMAKE		X	M/Transports. Info
19	TOURE Hamidou - B	X		CM/MEADD
20	KONE Jérôme	X		DCF/ANICT
21	Salifou SIDIBE	X		CADD/M.ATD
22	Souleymane DIALLO	X		CPS/SATFPSI
23	Adama SALL	X		CF/ANICT
24	KEITA Bessi Christine		X	MRE/CT
25	Mme CAMARA Fata MAIGA		X	CT/MATD
26	Abdouramane CISSE	X		DGCT
27	N'Famousa BAGAYOKO	X		DGCT

28	Mme DIABATE Mamou BAMBA	X		Mairie Pelegana
29	Siaka DEMBELE	X		ARM
30	Modibo TIMBO	X		ACCM
31	Cheick oumar COULIBALY	X		DNTCP
32	Ere Alain DIOUDO	X		KFW
33	Hamadoun Abdoulaye	X		AEDD
34	Adama KEITA	X		DNF/MATD
35	Moussa DIANE	X		CDI
36	Adama GOUANLE	X		AEDD
37	DIARRA Tiécoura	X		K-K/FASTCT
38	Boubou Oumar NIAKATE	X		CT-CSCP/MEF
39	Amadou OUATTARA	X		Mairie CV
40	COULIBALY Soungalo	X		DNCF
41	Mohamed DIALLO	X		AMM
42	Souleymane CISSE	X		-
43	Diamaisseri A. TOURE	X		DGCT

44	DIARRA Moussa	X		DGB
45	Fatoumata SY		X	DGMP-DSP
46	Ibrahima SYLLA	X		AT
47	Raphael DIARRA	X		AT/PACT-ANICT
48	DANIOKO Bintou		X	AMM
49	Idrissa CAMARA	X		CADD
50	Baba KAMATE	X		Conseil National des Jeunes du Mali (CNJ-Mali)
51	Nouhoum TRAORE	X		
52	EHRET Karen		X	AT-PACT/ANICT GOPA INFRA
53	Alexandre Martinez	X		AT-PACT/ANICT
54	Alou B. DOUMBIA	X		CFCT
55	Racine N'DIAYE	X		ANICT
56	KONE Fanta DIARRA		X	ANICT
57	Mme DIARRA Djoumawoye COULIBALY		X	ANICT
58	Moussa DEMBELE	X		ANICT
59	Maïrama LANDOURE		X	ANICT
60	Mme POUDIOUGOU F.SOW		X	ANICT

61	TRAORE YACOUBA	X		AMM
62	FOFANA Sountou		X	Chargée de dossier DCF/ANICT
63	Alassane DIARRA	X		CPS/SATFPSI
64	CAMARA Alpha	X		ANICT
65	TRAORE Zoumana	X		ANICT
66	Aliou SIDIBE	X		ANICT
67	N'Fa DIABATE	X		Grand Bamako
68	Setigui KEITA	X		ANICT
69	Abdoulaye KONE	X		ANICT
70	Kadidiatou DIOP	X		ANICT/KKORO
71	Mohamed Ag FARADJI	X		ANICT
72	Yacouba DISSA	X		ANICT/D-BKO
73	Mme Hawa ONGOIBA		X	ANICT
74	Bandiougou DIAKITE	X		ANICT /D-BKO
75	Djakaridja SANGARE	X		ANICT
76	Sory Ibrahim DIAGOURAGA	X		ANICT/DGA
77	Kadidiatou B. KONE		X	ANICT/D.BKO
78	KOITA Alimatou COULIBALY		X	ANICT
79	Djibrilla B DIARRA	X		ANICT
80	Bakary DIAKITE	X		ANICT

81	Hamidou TOGO	X		ANICT/D-BKO
82	DIALLO Assa dite Winnie Mandela		X	BDM-SA
83	Astan SAMAKE		X	M/Transp-Infrastructures
84	DIARRA Fousseni	X		ANICT/DSI
85	Namakan KEITA	X		Commune Sobra
86	Balla CAMARA	X		Commune Sobra
87	SAMAKE Alimatou MAIGA		X	ANICT
88	Kadiatou BARRY		X	ANICT
89	Mme SOW Djeneba		X	ANICT
90	Baba A. DRAME	X		ANICT
91	Ousmane KOITA	X		ANICT
92	CISSE Aly Boubacar	X		DNTCP
93	Aïssatou TOURE		X	ANICT
94	Sambou SOW	X		ANICT
95	Boubacar COULIBALY	X		ANICT
96	FOFANA Gaoussou	X		ANICT
97	Eugène S DIARRA	X		ANICT
98	Fatoumata KAGNASSY		X	ANICT
99	BAGAYOKO Fatou SOUMARE		X	ANICT
100	SAGARA Ibrahima	X		ANICT
101	DEMBELE Michel	X		ANICT
102	DIARRA Fatou SOW		X	ANICT
103	Kola SOW	X		AMB. Danemark

104	NTME NTME Daniel	X		FEICOM/Cameroun
105	TENINTAO Alphamoye	X		ANICT
106	Aïssata BAGAYOKO		X	ANICT/KKRO
107	TOURE Youba	X		ANICT/KKRO
108	Amadou COULIBALY	X		ANICT/KKRO
109	Fadimata Sola W. Mohamed		X	ANICT
110	Yayi BAH		X	ANICT
111	TRAORE Alima		X	ANICT
112	Abdoul Karim SANGARE	X		Mairie CV
113	Amadou TRAORE	X		DGCT
114	Fousseni DEMBELE	X		DNPFT
115	Oumar KARAMBE	X		CADD
116	BERTHE Issouf	X		DRH-SAG
117	Cheick Mahamane Yacouba COULIBALY	X		ANICT/KKRO
118	Abdoul Salam TRAORE	X		ANICT
119	Kadidiatou TRAORE	X		ANICT

Annexe 3 – DISCOURS D’OUVERTURE

Discours du Président de l’association des régions du Mali, membre du CA de l’ANICT

Merci Madame le maire de la Commune 3 du District de Bamako, qui abrite doublement le siège de l’ANICT et le CICB qui nous accueille aujourd’hui, pour vos mots de bienvenue.

Mesdames et Messieurs, en vos rangs, grades et qualités, tous protocoles respectés, Honorables invités ; Mesdames, Messieurs;

Merci pour votre présence remarquable à cette cérémonie de célébration des 20 années d’existence de l’Agence Nationale d’ Investissements des Collectivités Territoriales. Cet évènement est un symbole fort de l’engagement de nos autorités en faveur du processus de décentralisation. L’ANICT est un des leviers du développement de nos territoires. Elle a servi d’exemple pour la plupart d’institutions de financement des collectivités territoriales en Afrique.

Merci à l’ANICT et aux membres du Conseil d’Administration pour ce privilège accordé à ma modeste personne d’intervenir au nom des usages de notre structure commune. J’en suis particulièrement honoré.

Monsieur le Ministre d’État, Ministre de l’Administration Territoriale et de la Décentralisation, Porte-Parole du gouvernement, veuillez accepter nos sincères remerciements et sentiments de profonde gratitude pour votre présence à nos côtés, malgré un agenda que nous savons particulièrement chargé.

Permettez-moi de profiter de cette tribune pour m’adresser au gouvernement, à votre département en particulier qui se situe au cœur des importantes et nécessaires réformes qui vont faire évoluer le paysage politique, institutionnel, administratif, environnemental de nos collectivités territoriales.

Monsieur le Ministre d’Etat, vous le savez mieux que quiconque, l’opérationnalisation, l’effectivité et le succès de tous ces grands chantiers institutionnels vont nécessiter des mesures d’accompagnement, de nouvelles dispositions et des réformes au niveau de toutes les structures et organisations intervenant dans l’accompagnement des CT, l’ANICT en particulier.

Cette conférence de haut niveau pour la célébration des 20 années d’existence de l’ANICT nous offre l’opportunité de mener des réflexions et de faire des propositions afin de doter notre structure de nouvelles responsabilités et vocations.

Car nous sommes aujourd’hui plus que jamais, dans la nécessité d’un repositionnement stratégique de l’ANICT, pour lui permettre de déployer, d’utiliser toute son expertise, pour la mobilisation et la gestion de ressources innovantes au profit de nos collectivités.

Nous savons compter sur vous Monsieur le Ministre d’État, à travers vous le gouvernement, car votre disponibilité et votre engagement personnel nous ont toujours été acquis.

Monsieur le représentant de la KFW, Mesdames, messieurs les représentants des agences de coopération et de développement au Mali, partenaires des CT et de l’ANICT; nos reconnaissances et sentiments de profonde gratitude pour cet accompagnement de notre décentralisation, de notre dispositif de financement ; Merci pour votre présence, qui nous rassure et renforce notre foi en l’avenir de la coopération au développement, malgré les difficultés et les incertitudes actuelles.

L’ANICT est aujourd’hui résolument engagée sur la voie de la performance et de l’excellence. De nombreuses réformes ont permis de combler les insuffisances existantes grâce au leadership du Directeur Général et de son équipe, mais aussi du Conseil d’Administration.

Nous voudrions à cet égard solliciter l’ensemble de nos partenaires afin qu’ils inscrivent leurs interventions dans une démarche structurée, coordonnée, harmonieuse, mais surtout respectueuse des mécanismes, des dispositifs et des priorités de notre pays.

En effet, il est regrettable de constater que l'ANICT, qui était le creuset de l'intervention des bailleurs de fonds en matière de financement des collectivités territoriales, avec un exceptionnel système de péréquation, assurant un développement équilibré et juste de nos territoires, ait perdu ce privilège.

Chers partenaires, la situation actuelle de notre pays exige une nouvelle approche de la coopération au développement, afin d'éviter les fractures, les déséquilibres de développement des territoires. A cet effet, il est important que nos partenaires, inscrivent leurs actions dans l'esprit de la déclaration de Paris de mars 2005, basé sur l'harmonisation et l'efficacité de l'aide, surtout le respect des procédures des pays bénéficiaires. Il est utile de rappeler à cet effet que l'ANICT, en 10 années d'existence seulement, a réussi à réaliser plus d'infrastructures sociales de base, que le pays n'en avait fait en cinquante années d'indépendance.

Un instrument comme l'ANICT, permet d'assurer plus de visibilité, de traçabilité, de contrôle de qualité des investissements, mais aussi de collecte, de traitement, de centralisation et de partage d'informations.

Merci à vous, Mesdames et messieurs les experts et représentants des systèmes et dispositifs de financement des CT venus de l'étranger partager avec nous vos riches expériences.

Je me réjouis particulièrement de la présence du représentant du Fonds d'Équipement et d'Investissement des Communes du Cameroun – le FEICOM, dont le modèle de mobilisation de ressources nationales importantes, pérennes, sécurisées, avec le système du centime additionnel, devrait fortement inspirer nos autorités.

Toute chose qui nous mettrait à l'abri de difficultés conjoncturelles de transfert de ressources de l'Etat aux CT, tout en assurant une autonomie de financement de notre décentralisation.

Monsieur le Directeur Général de l'ANICT, je voudrais vous réitérer ainsi qu'à toute votre équipe, mes félicitations pour les importantes innovations, améliorations apportées dans la gestion de l'ANICT, en seulement deux années de présence à sa direction.

Les nouveaux défis à relever sont plus que jamais importants à l'instar du contrat de performance des collectivités, et nous nous engageons à les relever, avec l'appui de l'ANICT. Vous pouvez compter sur le soutien des membres du Conseil d'Administration, car nous sommes tous soumis à cette exigence de résultat.

Enfin, je voudrais profiter de cette occasion pour féliciter également vos prédécesseurs à la tête de l'ANICT, notamment le Ministre Mohamed Ag Erlaf, maître d'œuvre de cet instrument, et tous ceux là qui l'ont accompagné, assisté et ont contribué à son développement, comme l'actuel Secrétaire général du Ministère de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation et les anciens Présidents de nos APL.

Pleins succès aux travaux.

Discours d'ouverture de Monsieur le Ministre d'Etat, Ministre de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation, Président du Conseil d'Administration

Mesdames, Messieurs les représentants des Ambassades et Agences de Coopération Technique et Financière ;
Mesdames, Messieurs les représentants des Ministères sectoriels ;
Mesdames, Messieurs les directeurs des services invités ;
Mesdames, Messieurs les représentants des Collectivités Territoriales ;
Mesdames, Messieurs les représentants de la société civile;
Mesdames, Messieurs les représentants des Maliens de la diaspora ;
Honorables invités ;
Mesdames et Messieurs,

C'est avec un immense plaisir que je me retrouve parmi vous ce matin pour procéder à l'ouverture de ces deux jours de tables-rondes à l'occasion de la célébration des 20 ans de l'Agence Nationale d'Investissement des Collectivités Territoriales.

Permettez-moi tout d'abord de remercier nos invités pour le déplacement et de partager leurs expériences. A vous tous je vous souhaite la bienvenue et un bon séjour au pays hospitalier du Mali.

Sur la base du bilan des 20 ans, nous souhaitons que cette célébration marque le début d'une nouvelle période pour l'agence, un tournant important pour le renforcement de son positionnement, de son fonctionnement, de son modèle financier et de ses outils d'appui aux collectivités territoriales.

Mesdames et Messieurs ;
Honorables Invités,

Avec les autorités de la transition, le Mali s'est engagé dans une démarche participative et inclusive de refondation de l'Etat dans toutes ses composantes.

La promotion de la bonne gouvernance, l'adoption d'un pacte de stabilité sociale et l'impulsion du développement durable visées par le programme gouvernemental ne peuvent être une réalité sans le renforcement du processus de la décentralisation. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle il constitue un axe transversal du cadre stratégique de la Refondation de l'Etat (CSRE) 2022-2031.

La question du financement de la décentralisation est cruciale et plus que jamais d'actualité à l'heure où le Mali réaffirme sa souveraineté et redéfinit ses partenariats pour assurer la défense des intérêts du peuple malien et répondre à leurs aspirations à travers une nouvelle réorganisation territoriale et administrative du Mali est ainsi parachevée. Le Mali compte désormais 19 régions, 156 cercles, 466 arrondissements et 819 communes. Bamako, la capitale, est aussi érigée en sept arrondissements avec une collectivité unique.

Les tables rondes d'aujourd'hui et demain, organisées dans le but de définir les grandes orientations du développement de l'ANICT, participent ainsi à la concrétisation de la vision du gouvernement de transition et des principes édictés par le Président de la République Son Excellence le Colonel Assimi GOITA, Chef de l'Etat.

Honorables invités ;
Mesdames et Messieurs,

Depuis sa création par la loi n°00-042 du 7 juillet 2000, l'ANICT est reconnue comme l'acteur central du financement des collectivités territoriales. Entre 2001 et 2021, elle a permis aux collectivités de mobiliser 340 milliards de Fcfa et de réaliser plus de 25 000 projets sur toute l'étendue du territoire dans tous les secteurs du développement.

Malgré les crises institutionnelles, politiques et sécuritaires, l'ANICT a poursuivi ses missions sans faille et assuré un appui permanent à toutes les collectivités territoriales du Mali y compris celles des zones de conflit, permettant ainsi au fil des années d'améliorer l'accès aux services sociaux de base sur tout le territoire.

A titre d'exemple, l'ANICT a permis la construction et la réhabilitation de plus

- de 12 000 infrastructures éducatives ;
- de 1400 bâtiments administratifs ;
- de 2300 infrastructures de santé de niveau 1 et 2 ;
- et de 1500 dispositifs d'accès à l'eau potable.

**Honorables invités ;
Mesdames et Messieurs,**

Durant les 20 ans, l'ANICT et ses partenaires ont proposé et mis en œuvre différents modèles ou approches d'accompagnement des collectivités territoriales.

Le modèle financier classique le plus connu de tous est le droit de Tirage. Le droit de Tirage constitue le volume de la subvention octroyée aux Collectivités Territoriales, pour réaliser des investissements sous leur maîtrise d'ouvrage et il est déterminé par un indice synthétique de péréquation qui tient compte des critères suivants :

- la population de la collectivité territoriale,
- la mobilisation des ressources fiscales calculée sur le taux de recouvrement de la TDRL pour les Communes,
- l'éloignement de la collectivité des centres d'approvisionnement,
- l'indice de pauvreté communale déterminé par l'Observatoire du Développement Humain Durable,
- le nombre de sessions trimestrielles ordinaires tenues,
- le nombre des procès-verbaux de sessions trimestrielles ordinaires transmis à la tutelle,
- la période de transmission des comptes administratifs. Il peut être alloué des ressources supplémentaires aux collectivités qui auront justifié, dans leur budget, de la constitution de provisions pour assurer l'entretien des investissements réalisés.

A travers ces critères, l'ANICT a incité les collectivités territoriales à la bonne gouvernance d'une part et à un développement équilibré sur tout le territoire national.

Également, les approches de l'ANICT se sont intéressées à des thèmes particuliers tel que la lutte contre les changements climatiques à l'instar du projet LoCAL ou du mécanisme Décentralisation de la Finance climatique. Et le Projet de Développement Communal et de Décentralisation – Villes Moyennes phase 2 qui tente de résorber le retard d'infrastructure des Villes Moyennes par la réalisation d'infrastructures socio-économiques structurantes.

**Honorables invités ;
Mesdames et Messieurs,**

En somme, l'ANICT a également permis aux territoires de bénéficier de projets structurants et aux régions de poser les bases d'un développement économique durable à travers par exemple la réalisation de marchés, de plateformes multifonctionnelles, d'usines de transformation et autres infrastructures d'appui à la promotion des filières locales, de routes, d'aménagements de plaines agricoles ou encore d'équipements de fournitures d'énergies renouvelables.

Néanmoins, les résultats de l'ANICT ne se mesurent pas uniquement sur la base du nombre de réalisations dans les territoires mais aussi et peut-être surtout sur le plan du renforcement de l'autonomie, de la visibilité et de la légitimité des collectivités territoriales et de l'amélioration de la gouvernance locale.

A travers ses procédures, ses modes de gestion et ses dispositifs d'appui, l'ANICT a permis aux collectivités territoriales d'améliorer leurs capacités de maîtrise d'ouvrage et d'assurer une gouvernance locale plus efficiente, transparente et inclusive.

Aujourd'hui, il est indéniable que l'ANICT est un acteur majeur de la mise en œuvre de la Politique Nationale de la décentralisation et qu'elle contribue considérablement à l'atteinte des objectifs du Cadre

stratégique pour la Relance Economique et le Développement Durable (CREDD) et des Objectifs de Développement Durable des Nations Unies. L'augmentation importante de la contribution de l'Etat au Fonds National d'Appui aux Collectivités Territoriales (FNACT) depuis sa création témoigne de la confiance qu'il accorde à l'ANICT, à ses capacités et à ses potentialités pour les années à venir. Nous sommes donc réunis aujourd'hui pour dessiner ensemble l'avenir du dispositif financier de la décentralisation du pays.

**Honorables invités ;
Mesdames et Messieurs,**

En 20 ans d'existence, l'ANICT a entrepris d'importants chantiers de réforme pour répondre aux besoins des territoires et s'adapter aux contraintes du contexte national et international. Aujourd'hui, il nous faut accélérer le processus de réforme et d'innovation pour permettre à l'ANICT de faire face aux nombreux défis dans le sens du renforcement de la cohésion sociale et de l'équité, de la bonne gouvernance au niveau des collectivités, du développement économique et de l'adaptation aux effets du changement climatique.

Pour ce faire, deux tables rondes de haut niveau aborderont les futures orientations de l'ANICT à travers le sujet de l'évolution du positionnement et du rôle des Institutions de Financement des Collectivités Locales (IFCL) d'une part et la question du modèle financier de la décentralisation et des IFCL d'autre part.

Ce cadre d'échange et de dialogue, qui s'inscrit dans la suite des Assises Nationales de la Refondation de décembre 2021, souhaite inclure tous les acteurs du développement à la réflexion et à la formulation des recommandations qui guideront les futures réformes de l'ANICT : Etat, administration, collectivités territoriales, partenaires techniques et financiers, banques, diaspora et société civile.

Enfin, ces tables rondes sont également le lieu de remercier tous les partenaires de la décentralisation au Mali. Mes remerciements vont également à l'endroit des éminents panélistes qui ont bien voulu répondre à nos invitations pour animer les débats de ces deux jours.

**Honorables invités ;
Mesdames et Messieurs,**

En vous remerciant pour votre présence et conformément aux principes édictés par le président de la république Son Excellence le Colonel Assimi GOITA chef de l'Etat et la vision du gouvernement de la Transition à savoir :

- le respect de la souveraineté du Mali ;
- le respect des choix stratégiques et des choix de partenaires opérés par le Mali ;
- la défense des intérêts du peuple malien dans les prises de décisions.

Je vous invite à des échanges riches et des réflexions constructives pour ces deux journées, et je tiens à vous signaler que les attentes sont fortes pour aboutir à des recommandations pertinentes et réalistes qui feront de l'ANICT dans les années à venir un modèle de réussite pour les autres pays africains et permettront de marquer un tournant dans l'histoire de la décentralisation au Mali.

Je vous remercie.

La séance est suspendue.