



**Revue des Sciences humaines
et sociales, Lettres, Langues et
Civilisations**

**ISSN
2958-2814**

Numéro 002, Mars 2023

**Université Alassane Ouattara
UFR Communication Milieu et Société**

akiri-uao.org



ISSN 2958-2814

Site web: <https://akiri-uao.org/>

E-mail: revueakiri@gmail.com

Editeur

UFR Communication, Milieu et Société
Université Alassane Ouattara, Bouaké (Côte d'Ivoire)



INDEXATIONS INTERNATIONALES

Pour toutes informations sur l'indexation internationale de la revue *AKIRI*, consultez les bases de données ci-dessous :

auré HAL
accès aux données
de référence de HAL

<https://aurehal.archivesouvertes.fr/journal/read/id/398946>

Mir@bel
“(RE) CUEILLIR
LES SAVOIRS”

<https://reseau-mirabel.info/revue/15150/Akiri>

Equipe Editoriale

Coordinateur Général : BRINDOUMI Kouamé Atta Jacob

Directeur de publication : MAMADOU Bamba

Rédacteur en chef : KONE Kiyali

Chargé de diffusion et de marketing : KONE Kpassigué Gilbert

Webmaster : KOUAKOU Kouadio Sanguen

Comité Scientifique

SEKOU Bamba, Directeur de recherches, IHAAA, Université Félix Houphouët-Boigny

OUATTARA Tiona, Directeur de recherches, IHAAA, Université Félix Houphouët-Boigny

LATTE Egue Jean-Michel, Professeur titulaire, Université Alassane Ouattara

FAYE Ousseynou, Professeur titulaire, Université Cheick Anta Diop

GOMGNIMBOU Moustapha, Directeur de recherches, CNRST,

ALLOU Kouamé René, Professeur titulaire, Université Félix Houphouët-Boigny

KAMATE Banhouman André, Professeur titulaire, Université Félix Houphouët-Boigny

ASSI-KAUDJHIS Joseph Pierre, Professeur titulaire, Université Alassane Ouattara

SANGARE Abou, Professeur titulaire, Université Peleforo Gbon Coulibaly

SANGARE Souleymane, Professeur titulaire, Université Alassane Ouattara

CAMARA Moritié, Professeur titulaire, Université Alassane Ouattara

COULIBALY Amara, Professeur titulaire, Université Alassane Ouattara

NGAMOUNSIKA Edouard, Professeur titulaire, Université Marien N'gouabi de Brazzaville

KOUASSI Kouakou Siméon, Professeur titulaire, Université de San-Pedro

BATCHANA Essohanam, Professeur titulaire, Université de Lomé

N'SONSSISA Auguste, Professeur titulaire, Université Marien N'gouabi de Brazzaville

DEDOMON Claude, Professeur titulaire, Université Alassane Ouattara

BAMBA Mamadou, Professeur titulaire, Université Alassane Ouattara

NGUE Emmanuel, Maître de conférences, Université de Yaoundé I

N'GUESSAN Mahomed Boubacar, Professeur titulaire, Université Félix Houphouët-Boigny

BA Idrissa, Professeur titulaire, Université Cheick Anta Diop

KAMARA Adama, Maître de conférences, Université Alassane Ouattara

SARR Nissire Mouhamadou, Maître de conférences, Université Cheick Anta Diop

ALLABA Djama Ignace, Maître de conférences, Université Félix Houphouët-Boigny

DIARRASSOUBA Bazoumana, Maître de conférences, Université Alassane Ouattara

TOPPE Eckra Lath, Maître de conférences, Université Alassane Ouattara

M'BRA Kouakou Désiré, Maître de conférences, Université Alassane Ouattara

Comité de Lecture

BATCHANA Essohanam, Professeur titulaire, Université de Lomé
 N'SONSSISA Auguste, Professeur titulaire, Marien N'gouabi de Brazzaville
 CAMARA Moritié, Professeur titulaire, Université Alassane Ouattara
 FAYE Ousseynou, Professeur titulaire, Université Cheick Anta Diop
 BA Idrissa, Maître de conférences, Université Cheick Anta Diop
 BAMBA Mamadou, Professeur titulaire, Université Alassane Ouattara
 SARR Nissire Mouhamadou, Maître de conférences, Université Cheick Anta Diop
 GOMGNIMBOU Moustapha, Directeur de recherches,
 DEDOMON Claude, Professeur titulaire, Université Alassane Ouattara
 BRINDOUMI Atta Kouamé Jacob, Professeur titulaire, Université Alassane Ouattara
 DIARRASOUBA Bazoumana, Maître de conférences, Université Alassane Ouattara
 ALABA Djama Ignace, Maître de conférences, Université Alassane Ouattara
 DEDE Jean Charles, Maître-Assistant, Université Alassane Ouattara
 BAMBA Abdoulaye, Maître de conférences, Université Félix Houphouët-Boigny
 SANOGO Lamine Mamadou, Directeur de recherches, CNRST, Ouagadougou
 GOMA-THETHET Roval, Maître-Assistant, Université Marien N'gouabi de Brazzaville
 GBOCHO Roselyne, Maître-Assistante, Université Alassane Ouattara
 SEKA Jean-Baptiste, Maître-Assistant, Université Lorognon Guédé,
 BAKAYOKO Mamadou, Maître-Assistant, Université Alassane Ouattara
 SANOGO Tiantio, Assistante, Institut National Supérieur des Arts et de l'Action Culturelle
 ETTIEN N'doua Etienne, Assistant, Université Félix Houphouët-Boigny
 DJIGUE Sidjé Edwige Françoise, Assistante, Université Alassane Ouattara
 YAO Elisabeth, Assistante, Université Alassane Ouattara

Contacts

Site web: <https://akiri-uao.org/>

E-mail: revueakiri@gmail.com

Tél. : + 225 0748045267 / 0708399420/ 0707371291

Indexations internationales :

Auré HAL : <https://aurehal.archivesouvertes.fr/journal/read/id/398946>

Mir@bel : <https://reseau-mirabel.info/revue/15150/Akiri>

PRESENTATION DE LA REVUE AKIRI

Dans un environnement marqué par la croissance, sans cesse, des productions scientifiques, la diffusion et la promotion des acquis de la recherche deviennent un impératif pour les acteurs du monde scientifique. Perçues comme un patrimoine, un héritage à léguer aux générations futures, les productions scientifiques doivent briser les barrières et les frontières afin d'être facilement accessibles à tous.

Ainsi, s'inscrivant dans la dynamique du temps et de l'espace, la revue « **AKIRI** » se présente comme un outil de promotion et de diffusion des résultats des recherches des enseignants-chercheurs et chercheurs des universités et de centres de recherches de Côte d'Ivoire et d'ailleurs. Ce faisant, elle permettra aux enseignants-chercheurs et chercheurs de s'ouvrir davantage sur le monde extérieur à travers la diffusion de leurs productions intellectuelles et scientifiques.

AKIRI est une revue à parution trimestrielle de l'Unité de Formation et de Recherches (UFR) : Communication, Milieu et Société (CMS) de l'Université Alassane Ouattara. Elle publie les articles dans le domaine des Sciences humaines et sociales, Lettres, Langues et Civilisations. Sans toutefois être fermée, cette revue privilégie les contributions originales et pertinentes. Les textes doivent tenir compte de l'évolution des disciplines couvertes et respecter la ligne éditoriale de la revue. Ils doivent en outre être originaux et n'avoir pas fait l'objet d'une acceptation pour publication dans une autre revue à comité de lecture.

PROTOCOLE DE REDACTION DE LA REVUE AKIRI

La revue **AKIRI** n'accepte que des articles inédits et originaux dans diverses langues notamment en allemand, en anglais, en espagnol et en Français. Le manuscrit est remis à deux instructeurs, choisis en fonction de leurs compétences dans la discipline. Le secrétariat de la rédaction communique aux auteurs les observations formulées par le comité de lecture ainsi qu'une copie du rapport, si cela est nécessaire. Dans le cas où la publication de l'article est acceptée avec révisions, l'auteur dispose alors d'un délai raisonnable pour remettre la version définitive de son texte au secrétariat de la revue

Structure générale de l'article :

Le projet d'article doit être envoyé sous la forme d'un document Word, police Times New Roman, taille 12 et interligne 1,5 pour le corps de texte (sauf les notes de bas de page qui ont la taille 10 et les citations en retrait de 2 cm à gauche et à droite qui sont présentées en taille 11 avec interligne 1 ou simple). Le texte doit être justifié et ne doit pas excéder 18 pages. Le manuscrit doit comporter une introduction, un développement articulé, une conclusion et une bibliographie.

Présentation de l'article :

- Le titre de l'article (15 mots maximum) doit être clair et concis. De taille 14 pts gras, il doit être centré.
- Juste après le titre, l'auteur doit mentionner son identité (Prénom et NOM en gras et en taille 12), ses adresses (institution, e-mail, pays et téléphones en italique et en taille 11)
- Le résumé (200 mots au maximum) présenté en taille 10 pts ne doit pas être une reproduction de la conclusion du manuscrit. Il est donné à la fois en français et en anglais (abstract). Les mots-clés (05 au maximum, taille 10pts) sont donnés en français et en anglais (key words)
- Le texte doit être subdivisé selon le système décimal et ne doit pas dépasser 3 niveaux exemples : (1. - 1.1. - 1.2. ; 2. - 2.1. -2.2. - 2.3. - 3. - 3.1. - 3.2. etc.)
- Les références des citations sont intégrées au texte comme suit : (L'initial du prénom suivi d'un point, nom de l'auteur avec l'initiale en majuscule, année de publication suivie de deux points, page à laquelle l'information a été prise). Ex : (A. Kouadio, 2000 : 15).
- La pagination en chiffre arabe apparaît en haut de page et centrée.
- Les citations courtes de 3 lignes au plus sont mises en guillemet français («... »), mais sans italique.

N.B. : Les caractères majuscules doivent être accentués. Exemple : État, À partir de ...

Références bibliographiques

Ne sont utilisées dans la bibliographie que les références des documents cités. Les références bibliographiques sont présentées par ordre alphabétique des noms d'auteur. Les divers éléments d'une référence bibliographique sont présentés comme suit : NOM et Prénom (s) de l'auteur, Année de publication, zone titre, lieu de publication, zone éditeur, pages (p.) occupées par l'article dans la revue ou l'ouvrage collectif.

Dans la zone titre, le titre d'un article est présenté entre guillemets et celui d'un ouvrage, d'un mémoire ou d'une thèse, d'un rapport, d'une presse écrite est présenté en italique. Dans la zone éditeur, on indique la maison d'édition (pour un ouvrage), le Nom et le numéro/volume de la

revue (pour un article). Au cas où un ouvrage est une traduction et/ou une réédition, il faut préciser après le titre le nom du traducteur et/ou l'édition (ex : 2nde éd.).

Les références des sources d'archives, des sources orales et les notes explicatives sont numérotées en série continue et présentées en bas de page.

- Pour les sources orales, réaliser un tableau dont les colonnes comportent un numéro d'ordre, nom et prénoms des informateurs, la date et le lieu de l'entretien, la qualité et la profession des informateurs, son âge ou sa date de naissance et les principaux thèmes abordés au cours des entretiens. Dans ce tableau, les noms des informateurs sont présentés en ordre alphabétique
- Pour les sources d'archives, il faut mentionner en toutes lettres, à la première occurrence, le lieu de conservation des documents suivi de l'abréviation entre parenthèses, la série et l'année. C'est l'abréviation qui est utilisée dans les occurrences suivantes :
Ex. : Abidjan, Archives nationales de Côte d'Ivoire (A.N.C.I), 1EE28, 1899.
- Pour les ouvrages, on note le NOM et le prénom de l'auteur suivis de l'année de publication, du titre de l'ouvrage en italique, du lieu de publication, du nom de la société d'édition et du nombre de page.
Ex : LATTE Egue Jean-Michel, 2018, *L'histoire des Odzukru, peuple du sud de la Côte d'Ivoire, des origines au XIX^e siècle*, Paris, L'Harmattan, 252 p.
- Pour les périodiques, le NOM et le(s) prénom(s) de l'auteur sont suivis de l'année de la publication, du titre de l'article entre guillemets, du nom du périodique en italique, du numéro du volume, du numéro du périodique dans le volume et des pages.
Ex : BAMBAM Mamadou, 2022, « Les Dafing dans l'évolution économique et socio-culturelle de Bouaké, 1878-1939 », *NZASSA*, N°8, p.361-372.

NB : Les articles sont la propriété de la revue.

SOMMAIRE

SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES

Histoire

1. **Les Tagbana, un sous-groupe Sénoufo du nord de la Côte d'Ivoire, XIV^e-XIX^e siècles**
Mamadou BAMBA & KONE Kiyali..... 1-19
2. **L'Évangélisation en terre abidji : le cas du village de Bécédi (1934-1954)**
Okpobé Henriette KRÉ..... 19-35
3. **L'évolution des relations entre le Kebbi et le Songhay (XV^e-XVI^e siècles)**
Yaya BAKAYOKO..... 36-46
4. **La présence des musulmans dans l'espace abron-koulango (Côte d'Ivoire)**
Ali Ouattara APPOH..... 47-63
5. **Le Centre National Para-Télé Enseignement (CNPTE) dans l'éducation en Côte d'Ivoire : cas du CNPTE de Bouaké dans l'éducation post-crise, 2008-2018**
FLE Sompléi Sévérin..... 64-77
6. **Histoire de la chefferie baoulé alla-n'djra-satiklan de Côte-d'Ivoire, des origines à sa suspension (1810-1982)**
Kouamé Mélesse KOFFI..... 78-95

Géographie

7. **Périurbanisation et transmutations spatio-environnementales dans le septième arrondissement de Yaoundé, Nkolbisson au Cameroun**
Danielle Laure MATATEYOU, Zounquifilou NFENJOU & Moïse MOUPOU..... 96-114

Sociologie et anthropologie

8. **Mise en œuvre du processus de délimitation des terroirs villageois d'Assounvoue, Angbavia, Djekekro et Ouaouakro (Toumodi)**
Ackha Antoine Désiré ANDJÉMIAN & Sadia Franck TAO..... 115-130
9. **Stratégies d'insertion et de maintien des ivoiriens dans la vente de pièces détachées d'automobiles à Abidjan**
KOUASSI Adjoa Barbara Michèle..... 131-142

Economie et gestion

- 10. Analyse des activités génératrices de revenus des femmes de la coopérative des commerçantes de Gao**
 Mohamed Amadou Salia DICKO, Oumar Diandjo TRAORE,
 Ibrahima Hamoro KEITA, Adama BOUARE & Salia Sinaly TRAORE..... **143-161**

Sciences juridiques et politiques

- 11. Les reformes administratives au Mali de 1991 à 2012**
 Ibrahima DAMA..... **162-184**

COMMUNICATION, SCIENCE DU LANGAGE, ARTS

Sciences du langage, de l'information et de la communication

- 12. Décentralisation et participation de la femme au développement local au Burkina Faso**
 Aïcha TAMBOURA-DIAWARA & Tairou BANGRE..... **185-203**
- 13. Communication du Front Populaire Ivoirien Gbagbo ou rien sur Facebook : quels effets ?**
 Koffi Éric ATTA & Ali Fambili DIARRASSOUBA..... **204-218**

LANGUES, LETTRES, CIVILISATIONS

Anglais

- 14. Translating English Idioms into French: The Interplay between Flexibility and Creativity**
 Mamoutou COULIBALY..... **219-239**
- 15. Covid-19 and other challenges facing malian translators and interpreters**
 Moussa O. MINTA..... **240-250**

Les reformes administratives au Mali de 1991 à 2012

Ibrahima DAMA

Université des Sciences Juridiques et Politiques de Bamako (Mali)

E-mail: ibrahima_dama@yahoo.fr

Tél: +22376618215

Résumé

Cet article examine les tentatives de réformes administratives entreprises au Mali de 1991 à 2012 visant à améliorer l'efficacité de l'administration. Il décrit les spécificités politiques et analyse les principaux problèmes politiques desdites réformes.

La présente étude révèle l'absence de consensus sur les projets de réformes et le manque de volonté politique de certains acteurs dans les différentes réformes administratives et identifie les raisons de leur échec. Des recommandations sont formulées pour améliorer l'efficacité du secteur public malien. Les recommandations de notre étude peuvent être utiles à d'autres États africains dans l'accroissement de l'efficacité technique de leurs administrations publiques et leur démocratisation. Pour la réalisation de cette étude, nous avons adopté la méthode qualitative.

Mots clés : Administration de l'État, fonction publique, Mali, réforme administrative, société civile.

Administrative reforms in Mali from 1991 to 2012

Abstract

This article examines attempts at administrative reforms undertaken in Mali from 1991 to 2012 aiming at improving the administration efficiency. It describes the political specificities and analyzes the main political issues of the said reforms. This study reveals the lack of consensus on reform projects and the lack of political will of some stakeholders in the various administrative reforms and identifies the reasons of their failure. Recommendations are formulated to improve the efficiency of the Malian public sector. The recommendations of our study may be useful to other African States in increasing the technical efficiency of their public administrations and their democratization. For the implementation of this study, we adopted the qualitative method.

Keywords: administrative reform, civil service, civil society, Mali, state administration.

Introduction

La réforme administrative implique un changement du système d'administration publique, une modernisation des institutions publiques, une réorganisation de la fonction publique, un changement dans les relations entre l'administration et ses usagers. L'objectif principal de toute réforme administrative est l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience de l'administration d'État, le renforcement de la société civile et de l'État de droit.

Toute activité de réforme de l'administration comporte quatre dimensions : une dimension intellectuelle ou cognitive, une dimension professionnelle, une dimension institutionnelle, une dimension politique. Ces dimensions jouent un rôle structurant sur l'élaboration des savoirs, la formulation des problèmes et le développement d'action collective sur l'administration (P. Bezes, 2002).

La littérature scientifique sur les problèmes de développement de l'Afrique ne s'est que peu intéressée aux services publics. « Pourtant, dans toutes les nations africaines indépendantes, la fonction publique reste le pilier de l'État » (F.P. Fonge, 1997 : 5). Aussi, l'étude du processus de réforme de l'administration et de l'État est un problème assez nouveau pour les politistes maliens¹, qui s'explique, d'une part, par la relative nouveauté du phénomène lui-même, et, d'autre part, par sa complexité de recherche. Certaines études scientifiques au Mali ne sont consacrées qu'à des aspects et orientations spécifiques des réformes, tandis que d'autres, se prétendant systématiques, ne couvrent pas les fondements conceptuels, et, surtout, les aspects politiques desdites réformes.

À cet égard, il existe un besoin urgent d'études approfondies de la réforme administrative au Mali, qui accumuleraient l'expérience scientifique mondiale et nationale, ainsi que des pratiques de réforme spécifiques. Le problème de la réforme de l'administration est devenu si urgent que sans le résoudre, il est impossible d'avancer dans la plupart des domaines : politique, financier, économique, social etc.

Le Mali, aujourd'hui, tente l'expérience de réformes administratives engagées en France, au Canada et dans d'autres pays. Le motif moteur de la réforme administrative dans la plupart des pays cités était la prise de conscience de la nécessité de résoudre un ou plusieurs des problèmes complexes suivants :

- le rôle de l'État dans la société ;

¹ Au Mali, les juristes sont les plus grands spécialistes de l'administration publique. Cet article est une contribution d'un politiste.

- la structure des organismes gouvernementaux ;
- accroître l'efficacité et l'efficacité de l'appareil d'État ;
- la gestion de la fonction publique ;
- la réforme de la gestion financière ;
- la responsabilité et la transparence de l'appareil d'État.

Qu'entend-on par la notion de « réforme administrative » ? Le terme « réforme » signifie changements, réorganisation, transformation de quelque chose dans n'importe quelle sphère de la vie publique, domaine de la connaissance ; « administrative » veut dire par ou sous la direction d'une administration (Petit dictionnaire politique, 1982 : 344, Lexique de science politique, 2007).

La réforme administrative peut être définie comme un ensemble de mesures de l'État visant à améliorer l'organisation de l'administration de l'État, ses fonctions, ses formes et ses méthodes d'activité. Au sens large, la réforme administrative signifie un renforcement des relations entre l'État et la société civile (S.G. Touronok, 2006 : 32).

Le Mali a entrepris en 1991 une série de réformes administratives². L'objectif était de faire participer toutes les populations à la redéfinition de la nouvelle administration, d'introduire un débat sur la réorganisation administrative du territoire (découpage administratif) et la mise en œuvre de la décentralisation (SNV et CEDELO, 2004 : 23). La réforme de l'État se poursuit.

Les Assises nationales de la Refondation (ANR) de 2021 ont exigé de profondes réformes politiques et institutionnelles³. Les ANR ont fait des recommandations, qui permettent une bonne gouvernance des affaires de l'État et une participation citoyenne accrue (FES, 2021 : 5).

L'État malien, s'il veut rester moderne, est obligé de veiller à ce que son système de gouvernance soit conforme aux réalités modernes tirées de l'expérience mondiale de la réforme administrative. Une leçon bien comprise par les Présidents du Mali qui ont toujours placé la réforme de l'administration publique parmi les principales priorités du pays.

Notre étude tente de répondre aux questions suivantes : quelles ont été les réformes administratives entreprises au Mali de 1991 à 2012 ? Pourquoi, elles n'ont pas été couronnées de succès et quelles conditions faut-il créer pour des réformes futures réussies ?

² Par exemple, une réorganisation territoriale sur la base de l'Ordonnance n° 91-039/P-CTSP du 8 août 1991 déterminant les circonscriptions administratives et les collectivités territoriales du Mali.

³ Les autorités transitoires auront échoué si elles n'arrivent pas à mener ces réformes.

Pour répondre à ces interrogations, nous avons examiné le processus de réformes administratives engagées (1) et nous évoquons les raisons de l'échec desdites réformes et formulons des recommandations pour des futures réformes réussies (2). Pour réaliser cette étude, nous avons utilisé la méthode qualitative.

1. Le processus de réformes administratives engagées

Les réformes administratives au Mali ont eu de profondes répercussions sur l'organisation, la taille et la qualité de l'administration et des services publics. La réforme de l'administration malienne a eu lieu de 1991 à 2002 (1.1) et de 2002 à 2012 (1.2).

1.1. La réforme de l'administration de 1991 à 2002

Depuis l'indépendance, le Mali a entrepris différentes réformes administratives. Les premières réformes administratives au Mali datent de 1960. L'administration héritée de la colonisation, le régime socialiste semblaient inadaptés pour le développement économique, social et culturel du pays (D. Cissoko, 2003 : 115-123). En 1960, la réforme administrative visait à diminuer le coût de financement de l'Administration dans le budget d'État⁴. L'objectif était de réduire le nombre et la taille des services publics, introduire des cadres organiques, liquider les entreprises publiques déficitaires.

Mais les grandes réformes de l'État ont eu lieu dans les années 1970 avec une nouvelle organisation administrative du territoire et un cadre normalisé de création et d'organisation des services publics, une dotation de nouveaux statuts réagissant la fonction publique. De 1973 à 1975, des études sur la rationalisation et l'harmonisation générale des services publics furent menées. En 1979, une charte des structures administratives a été élaborée⁵, fixant les bases pour une politique des structures, une politique de formation et perfectionnement, et un cadre d'élaboration du budget national⁶.

A partir des années 1980, les impératifs de l'ajustement structurel furent au cœur des programmes de réforme administrative. Des impératifs tels que la réduction de la masse salariale, le désengagement de l'État, la diminution de la taille et du nombre des services

⁴ Expérience Malienne en Matière de Réforme Administrative, Séminaire sur la Gestion du Changement et la Planification Stratégique dans le Secteur Public avec l'Accent sur la Réforme Administrative et la Nouvelle Gouvernance Cotonou, Bénin, 23-27 Septembre 2002.

⁵ Par l'Ordonnance 79-9 du 19 janvier 1979 portant principes fondamentaux de création, d'organisation, de gestion et de contrôle des services publics.

⁶ Expérience Malienne en Matière de Réforme Administrative, *ibid.*

publics, la privatisation des entreprises publiques, la rationalisation des choix budgétaires et la moralisation de la gestion publique (D. Cissoko, op. cit.).

En 1991, avec l'avènement de la démocratie, l'esprit des réformes des années 1980 prévalait. Une particularité, une décentralisation de l'État⁷ comme nouveau leitmotiv de la réforme administrative fut initiée. Avec la création d'une Mission de Décentralisation et des Réformes Institutionnelles et d'un Commissariat au Développement Institutionnel.

La République du Mali, dans le cadre d'une réforme de décentralisation de la gestion publique avait deux (02) ambitions majeures : l'enracinement du processus de démocratisation et l'émergence d'une approche de développement initiée et portée par les acteurs locaux (O. Sy, 2013). C'est pour ces raisons que le Président Alpha Oumar Konaré a fait de la réforme de la décentralisation une de ses priorités politiques (SNV et CEDELO, 2004 : 19).

La mise en œuvre de la réforme a été faite sur des choix stratégiques suivants :

- la communalisation intégrale du territoire ;
- le libre choix des décideurs (élus) locaux par les citoyens ;
- la progressivité dans le transfert des responsabilités (compétences), des ressources (dotations) et du patrimoine (meuble et immeuble) de l'État aux collectivités décentralisées ;
- le contrôle de l'État central sur les collectivités décentralisées à travers ses représentants territoriaux ;
- le respect des us et des coutumes de chaque communauté pour le choix des chefs de village, de fraction et de quartier ;
- la non rémunération de la fonction d'élu local qui est sensé se mettre au service de ses concitoyens. Seules des indemnités lui sont dues (O. Sy, Ibid.).

⁷ Le Mali a opté pour la décentralisation afin de remédier aux insuffisances de la faible participation des citoyens aux processus de décision et de développement leurs concernant, et pour la création d'un environnement d'équité, d'égalité et de transparence au sein des institutions publiques. Une décentralisation effective est aussi garante du respect des droits humains.

Elément essentiel du progrès démocratique, la décentralisation au Mali a commencé avec la création et l'installation de 703 communes sur l'ensemble du territoire, de 49 conseils de cercle et 8 assemblées régionales, ainsi que de l'Assemblée de district de Bamako. Le Mali, comme la plupart des pays africains francophones, s'est inspiré du modèle français, qui souffre aussi de dysfonctionnements et résiste aux multiples tentatives de réformes. Les modèles des pays industrialisés non francophones semblent être plus efficaces mais restent inconnus au Mali.

Malgré la faiblesse des ressources humaines et financières, les 761 collectivités territoriales avaient la ferme volonté de soulager leurs populations des difficultés auxquelles elles étaient confrontées⁸.

Des structures étatiques ont été créées pour accompagner cette décentralisation. Il s'agit notamment : le Haut Conseil des Collectivités (HCC), une institution constitutionnelle de représentation des collectivités au niveau national dotée d'un pouvoir consultatif ; le Ministère chargé de l'Administration Territoriale et des Collectivités Locales (MATCL) qui gère la Direction Nationale des Collectivités Territoriales (DNCT), la Direction Nationale de l'Aménagement du Territoire (DNAT), l'Agence Nationale d'Investissement des Collectivités Territoriales (ANICT) et le Centre de Formation des Collectivités Territoriales (CFCT) ; le Commissariat au Développement Institutionnel (CDI) rattaché au Ministère chargé des réformes qui gère le Programme de Développement Institutionnel (PDI) comprenant un volet de consolidation de la décentralisation et de renforcement de la déconcentration (O. Sy, Ibid.).

Les réformes de décentralisation administrative au Mali ont été successivement élaborées et menées par le Premier ministre de 1994 à 1997, le Président de la République de 1997 à 2000, en 2001 par le Commissariat au Développement Institutionnel (CDI) sous l'autorité du Premier ministre, Chef du Gouvernement. La conduite des réformes a été confiée en 2004 au Ministère du Travail, de la Fonction Publique et de la Réforme de l'État.

La création en 2010 d'un Ministère délégué à la décentralisation rattaché au Ministère de l'Administration territoriale et des collectivités locales (MATCL) a donné l'impression que les réformes institutionnelles ne faisaient plus partie des priorités politiques de première importance.

Plus tard, il a été question de réforme globale (réforme de l'État) en réorganisant le système politique, garantissant l'exercice des droits et libertés. La réforme de l'administration est restée une priorité de 2002 à 2012.

1.2. La réforme de l'administration de 2002 à 2012

2002 fut la première année de refondation de l'État malien. Cette refondation avait pour objectifs majeurs : promouvoir le développement du pays et garantir le respect des règles et principes de la gouvernance démocratique.

⁸ Elles se sont dotées d'infrastructures dans les secteurs sociaux (santé, éducation, eau) et marchands (les marchés, les abattoirs, les parcs de vaccination) afin de contribuer au développement de leurs territoires à travers la préparation des plans de développement économique, social et culturel (PDESC).

L'atteinte desdits objectifs passait d'une part par des ressources humaines de qualité dans des institutions aux missions clairement définies et aux règles de fonctionnement effectivement appliquées et d'autre part par une gouvernance démocratique dont les acteurs (État, société civile, secteur privé) sont soumis à la loi, gèrent les affaires publiques de façon transparente et ont l'obligation de rendre compte des actions qu'ils entreprennent.

La vision du Président Amadou Toumani Touré de l'administration malienne, élu en 2002, était la suivante :

- un État démocratique, avec une administration, proche du citoyen, qui donne une image d'efficacité et d'équité ;
- une administration informatisée ;
- une administration débarrassée des mauvaises pratiques telles que la mauvaise gestion, la politisation dans le choix des hommes⁹, la corruption ;
- une administration bien équipée en matériels modernes et performants ;
- une politique salariale motivante et la création des conditions d'une saine gestion des carrières à travers un cadre de compétition transparent et équitable (Commissariat au Développement Institutionnel, 2004 : 4).

Le décret N°002-498/P-RM du 05 novembre 2002 déterminait les principaux objectifs de la réforme de l'État à savoir :

- garantir la bonne gouvernance ;
- améliorer l'organisation et les prestations des services publics ;
- simplifier et alléger les procédures de décision publique ;
- développer le dialogue social au sein des administrations ;
- assurer l'adaptation des services déconcentrés de l'État au développement de la décentralisation ;
- assurer la prise en compte par les administrations des conséquences des nouvelles technologies sur leur organisation et leur fonctionnement ;
- améliorer les relations du Gouvernement avec les autres institutions de la République.

Chacune de ces composantes se déclinait en objectifs, en résultats et en actions concrètes dans un plan opérationnel budgétisé.

⁹ Les Assises Nationales de la Refondation (ANR) disent qu'il faut dépolitiser les nominations dans l'administration.

Les axes stratégiques de la réforme de l'État étaient définis dans la lettre du 23 octobre 2002 du Président de la République, adressée au Premier ministre, Chef du Gouvernement. Ce sont : la rénovation du cadre politique, la modernisation de l'administration, le renforcement des capacités et le renforcement des relations entre institutions.

La rénovation du cadre politique avait pour objectif le renforcement des institutions de l'État et la consolidation de la démocratie au Mali.

Cette rénovation passait par une relecture des textes fondamentaux (la constitution, le code électoral, la charte des partis politiques, le statut de l'opposition).

La modernisation de l'administration visait à :

- l'adapter aux changements politico-institutionnels ;
- corriger ses problèmes structurels pour accroître son efficacité ;
- améliorer la qualité de ses services offerts aux administrés ;
- mettre au cœur de l'action administrative les attentes de ses usagers afin de donner à l'État sa crédibilité (D. Cissoko, op. cit).

Pour atteindre ces objectifs, le Programme de Développement Institutionnel (PDI) fut mis sur pied¹⁰. Ce programme comportait les composantes suivantes :

- la réorganisation de l'État central et le renforcement de la gestion publique ;
- le renforcement de la déconcentration ;
- la consolidation de la décentralisation ;
- la valorisation et le développement des ressources humaines de l'État et des collectivités locales ;
- l'amélioration de la communication et des relations avec les usagers (Commissariat au Développement Institutionnel, 2004 : 5).

Chacune de ces composantes se déclinait en objectifs, en résultats et en actions concrètes dans un plan opérationnel budgétisé.

La réorganisation de l'État central et le renforcement de la gestion publique avaient pour but de :

- responsabiliser les services centraux, déconcentrés ou décentralisés dans la conception, le contrôle, le suivi et l'évaluation des politiques publiques et leur mise en œuvre ;
- assurer les conditions d'une croissance économique durable en améliorant le mode d'allocation et de gestion des ressources publiques, le système de contrôle de gestion

¹⁰ En juillet 2003, le gouvernement a adopté ce programme.

des deniers publics. C'est dans cette perspective que fut institué le Bureau du Vérificateur Général¹¹ (BVG) ;

- simplifier les procédures administratives et la modernisation des outils de travail, en utilisant les nouvelles technologies de l'information et de la communication.

Le renforcement de la déconcentration passait par une réorganisation administrative de l'État. La consolidation de la décentralisation s'appuyait sur une meilleure formulation des conditions et modalités de transfert des compétences et des ressources aux collectivités locales, le renforcement des capacités des élus, des personnels et des représentants de l'État chargés de la tutelle desdites collectivités.

La valorisation et le développement des ressources humaines consistaient à rationaliser la gestion de l'appareil administratif, à promouvoir une politique de formation et d'emploi privilégiant la compétence, la responsabilisation et le professionnalisme.

L'amélioration de la communication et des relations avec les usagers permettait aux usagers de l'Administration de faire des propositions d'amélioration de celle-ci en tenant compte de leurs préoccupations¹².

Les réformes administratives au Mali, depuis les premières, couvrent plusieurs secteurs (administration, éducation, santé, justice, économie, développement rural etc.).

Les fonctions d'orientation, de coordination, de suivi évaluation et la mise en œuvre de la réforme de l'État étaient assurées à travers un cadre institutionnel comprenant :

- un organe d'orientation de la politique de réforme ;
- un organe de coordination et de suivi-évaluation ;
- les structures d'exécution des actions de réforme.

L'organe d'orientation de la politique de réforme, présidé par le Premier ministre, composé des membres du Gouvernement et élargi aux représentants des grandes composantes de la société civile et du secteur privé, veillait à la mise en œuvre des actions de réforme.

L'organe de coordination et de suivi-évaluation, dont la coordination était assurée par le Ministre délégué à la Réforme de l'État et aux Relations avec les Institutions, assisté par des

¹¹ Le Mali s'est inspiré de « l'Auditeur général » des pays anglo-saxons dans la lutte contre la corruption pour créer l'institution du Vérificateur général en 2004 et l'a dotée de grandes ressources, financières et humaines.

¹² Les usagers des services publics ont le sentiment que les administrations publiques fonctionnent imparfaitement : lenteur, complexité des procédures, dysfonctionnements, horaires peu adaptés. La prise en compte de leurs critiques, attentes et propositions est nécessaire pour rapprocher l'Administration des besoins des usagers.

représentants des départements ministériels, des organisations du secteur privé, de la société civile et des usagers des services publics concernés, se chargeait des politiques de réforme et de leur mise en œuvre au niveau des départements ministériels.

Le Ministère de la Fonction publique, de la Réforme de l'État et des Relations avec les Institutions était chargé de :

- la préparation et la mise en œuvre des mesures destinées à garantir la bonne gouvernance, à clarifier les missions de l'État, à améliorer l'organisation et les prestations des services publics, à simplifier et à alléger les procédures de décision politique et à développer le dialogue social au sein des administrations ;
- la formulation de toute proposition de nature à assurer l'adaptation des services déconcentrés de l'État au développement de la décentralisation ;
- la prise en compte par les administrations des conséquences des nouvelles technologies sur leur organisation et leur fonctionnement ;
- l'élaboration et la mise en œuvre, en liaison avec les autres ministères concernés, des mesures visant à améliorer les politiques publiques et à moderniser la gestion publique ;
- le suivi des rapports entre le Gouvernement et les autres institutions de la République (Commissariat au Développement Institutionnel, 2004 : 6).

En raison de leur caractère transversal, certaines réformes étaient mises en œuvre par le Commissariat au Développement Institutionnel (CDI)¹³, et le Centre d'Analyse et de Formulation des Politiques de Développement, assistés souvent par des comités techniques¹⁴.

Sur le plan sectoriel, de nombreux projets et programmes comportaient des volets plus ou moins importants de développement institutionnel. Il s'agissait notamment du Programme Décennal de Développement de l'Éducation (PRODEC), du Programme Décennal de Développement Socio-Sanitaire (PRODESS), du Programme Décennal de Développement de la Justice (PRODEJ), du Programme National d'infrastructure Rurale (PNIR) et du Programme d'Appui aux Services Agricoles et aux Organisations Paysannes (PASAOP) (ibid.).

Les attributions de CDI étaient de :

- analyser les mutations institutionnelles induites par le processus de démocratisation et susciter et/ou accompagner toute réforme institutionnelle de nature à renforcer les

¹³ Le CDI a été créé par l'Ordonnance N°01-022/PRM du 20 mars 2001 et ratifiée par la loi N° 01-038 du 06 juin 2001.

¹⁴ Une bonne réforme doit être transversale, cohérente avec les réformes précédentes.

capacités institutionnelles et organisationnelles de l'État et des collectivités territoriales ;

- impulser les mesures et les actions visant à assurer le renforcement de la déconcentration ;
- apporter un appui à la mise en œuvre de la décentralisation ;
- élaborer et proposer les mesures et les actions destinées à accroître l'efficacité des services et organismes publics à améliorer leurs relations avec les usagers, à simplifier les procédures et les formalités administratives ;
- identifier et proposer les mesures de renforcement de la société civile et de promotion de sa participation ;
- mener ou faire mener toutes études ou recherches en vue de l'amélioration et la rationalisation de la gestion des structures, des méthodes et des moyens d'action de l'administration ;
- élaborer et assurer le suivi de la mise en œuvre des règles en matière de création, d'organisation, de gestion et de contrôle des services publics ;
- déterminer les axes stratégiques de développement et de valorisation des ressources humaines de l'État et des collectivités territoriales ;
- évaluer périodiquement les politiques sectorielles de réforme institutionnelle (Commissariat au Développement Institutionnel, 2004 : 7).

Le Commissariat au Développement Institutionnel produisait des rapports semestriels des départements ministériels pour une évaluation périodique des politiques sectorielles des réformes.

En 2003, le Programme de Développement Institutionnel (PDI 1ère génération) a été adopté pour améliorer la qualité des services rendus aux usagers et au renforcement de l'État de droit à travers les quatre objectifs ci-après :

- adapter l'organisation administrative à l'évolution politique et institutionnelle afin de corriger ses incohérences structurelles et accroître son efficacité ;
- renforcer la gestion publique en vue d'améliorer quantitativement et qualitativement les services offerts aux populations ;
- mettre les préoccupations des usagers au cœur de l'action administrative afin de redonner une légitimité à l'État et renforcer le processus démocratique ;

- assurer un pilotage adéquat des politiques de développement et améliorer la coordination des actions de développement (ibid.).

La mise en œuvre du PDI 1ère génération s'est effectuée à travers deux plans opérationnels successifs. Le premier plan opérationnel prévu pour la période de 2005-2007 a été prolongé jusqu'en 2009. Le second plan était prévu pour la période 2010-2013.

En mars 2012, sa mise en œuvre a été interrompue suite au coup d'État qui a entraîné la suspension des financements extérieurs des Partenaires Techniques et Financiers (PTF) (O. Sy, op. cit.).

En avril 2005, l'État malien, pour répondre aux préoccupations des usagers, a pris ces mesures institutionnelles :

- l'adoption d'une loi régissant les relations entre l'administration et les usagers des services publics ;
- l'élaboration d'une stratégie d'accès à l'information au sein de l'administration (SAISA).

Leur mise en œuvre a été confiée à ces structures : la Direction générale des douanes, la Direction générale des impôts, la Mairie de la Commune 3 de Bamako, la Direction nationale du commerce et de la concurrence, et la Direction nationale de la fonction publique.

Le Président Amadou Toumani Touré a adressé le 20 février 2008, une lettre de mission au Ministre Daba Diawara (M. Traoré, 2017). Dans cette lettre, il était question de mener une « Réflexion sur la consolidation de la démocratie au Mali » visant à améliorer le fonctionnement des institutions. La mission du Ministre Diawara et du Comité d'experts était d'interroger notre démocratie afin de tirer les leçons des dix-sept (17) années d'expérience de pratiques démocratiques. Après plusieurs mois de travail, la Mission a présenté son rapport au Président de la République. La réforme de 2008 a porté sur l'organisation globale de l'État et la pratique des institutions démocratiques. Cette réforme a permis de faire des réaménagements institutionnels, de réviser trente (30) textes législatifs et réglementaires et d'édicter neuf (09) nouvelles lois (B. Niang, 2017 : 6).

Le processus tel que nous l'avons décrit constitue les grandes orientations et actions des réformes engagées de 1991 à 2012. Le résultat des réformes pendant cette période est dérisoire.

2. L'échec des réformes administratives entreprises et les conditions de réussite des réformes futures

Les résultats des réformes ont été insignifiants. Les réformes furent un échec (2.1) et doivent être repensées pour la réussite des réformes futures (2.2).

2.1. Les raisons de l'échec des réformes entreprises

Les réformes des vingt-un (21) ans n'ont pas donné les résultats escomptés. Leur réussite dépendait en partie de grands moyens financiers mais surtout de la volonté politique des dirigeants¹⁵. Les réformes ont été initiées, financées mais jamais menées à bien. Les véritables raisons de leur échec étaient les hommes, leur courage, la corruption (A.A. Aguisa, 2011 : 10), l'amateurisme des réformateurs, le manque de suivi après les réformes, la peur du changement.

La résistance bureaucratique, la méfiance et l'effet de silence qui s'ensuit jouent un rôle « considérable en limitant la capacité de planification et de réaction en cas de crise » et se bute à « un certain degré de suspicion, pour ne pas dire d'animosité, au regard des avantages et des prérogatives courantes qui pourraient être atténués ou éliminés (Jonathan M. Sears, 2017 : 13).

« Cette résistance au changement, compréhensible et bien naturelle, s'observe de façon endémique dans la culture institutionnelle et dans le comportement des administrateurs. » au Mali (Ibid.).

De 2003 à 2013, « les changements apportés depuis dix années aux conditions de fonctionnement des administrations maliennes sont peu significatifs au regard des actions engagées, des financements alloués et des efforts déployés » (L. Viguié, L. Contis, 2015 : 64).

L'administration malienne a toujours été partagée entre l'État et les collectivités locales. Mais, elle demeure fortement centralisée¹⁶. Il en résulte une faible participation des populations aux processus de prise de décision au niveau local. L'administration est gérée par un personnel peu qualifié et motivé, frustré, mal équipé¹⁷. Les administrations locales, piliers de la décentralisation, souffrent sur les plans institutionnel, humain et financier (O. Sy, 2013).

L'administration d'État, une machine bureaucratique se souciait peu de ses usagers. Ses règles et procédures favorisaient la corruption et les autres formes de délinquance financière.

¹⁵ Dans leur article « Leadership et changements institutionnels », Matata Ponyo Mapon et Jean-Paul K. Tsasa affirment que l'échec ou la réussite des réformes structurelles dépendent essentiellement des dirigeants politiques.

¹⁶ Mali, Réforme de l'administration publique, accès à l'information et gouvernance électronique, op. cit., p. 20.

¹⁷ Mali, Recommandations visant à renforcer le programme anti-corruption, consulté le 09 octobre 2022, <https://etico.iiep.unesco.org/sites/default/files/2018-05/MaliwebAnti.pdf>

En 2002, on pouvait lire dans un rapport de la Banque Mondiale sur la corruption au Mali : « la corruption a envahi le secteur public dans les domaines de la gestion financière, de la passation des marchés, des douanes, de la fonction publique et du système judiciaire » (Banque mondiale, 2006). « La corruption est omniprésente, ambiante et endémique dans tous les secteurs sociaux. » au Mali (H. Diallo, 2021). La « socialisation » de la corruption au Mali incombe aussi aux citoyens et opérateurs économiques (formels et informels) parce que dans leurs relations avec l'administration recourent aux passe-droits. Le problème de la corruption est endémique et a des conséquences néfastes incalculables. La corruption engendre la méfiance à l'égard des dirigeants, suscite un gaspillage des ressources et intensifie la détérioration des services publics.

L'un des problèmes majeurs de toutes les réformes est le manque de suivi dans leur processus d'exécution. Bref, le bilan des réformes de l'administration de l'État est insignifiant et nécessite de sérieux ajustements. La nécessité de réformer l'État est liée à des changements politiques, économiques et socio-culturels aux plans national et international. L'influence de l'environnement, les pesanteurs sociopolitiques sur le système administratif, n'ont jamais été sérieusement pris en compte¹⁸.

Les mesures que nous proposons peuvent aider l'État malien et beaucoup d'autres États africains à corriger les insuffisances dans la conception, l'exécution et le suivi de leurs réformes futures.

2.2. Les conditions de réussite des réformes futures

Beaucoup de chercheurs reconnaissent que les États postcoloniaux en Afrique n'ont pas comblé les attentes, les aspirations des Africains. Des indicateurs illustrent l'incapacité des États africains à servir leurs citoyens et à institutionnaliser leurs processus de gouvernance légitimes. L'autocratie, dans beaucoup d'États africains, a débouché sur des appareils d'État « dominés par des chefs », où les postes administratifs supérieurs étaient occupés par les partisans et les amis des dirigeants politiques autocratiques, limitant ainsi la concurrence pour le pouvoir. Les administrations publiques africaines sont des institutions faibles, qui manquent de ressources, de compétences techniques et de développement professionnel.

¹⁸ Mali, Réforme de l'administration publique, accès à l'information et gouvernance électronique, op. cit., p. 17.

Les réformes des administrations publiques en Afrique ont plus été des problèmes que des solutions parce que les réformateurs n'avaient pas fait le bon diagnostic des problèmes, par conséquent, ne proposaient que des solutions bancales (R. Cameron, 2010 : 637-643).

La réforme de l'administration publique en Afrique, très souvent ne réussit pas. Certains programmes produisent des résultats. En général, dans nos États, peu de réformes atteignent leurs objectifs ultimes de manière durable.

En 1960, l'échec des réformes en Afrique était dû à l'ignorance du facteur humain et à la démotivation des agents publics. Aussi, la gestion des rares compétences du secteur public après la saignée des départs volontaires n'a jamais été abordée clairement. Les réformes administratives entreprises depuis les années 1970 en Afrique n'ont pas réussies par manque de culture administrative selon le professeur Dominique Darbon. « La reconnaissance de l'influence de la culture dans l'activité administrative est généralement acceptée et bien démontrée aussi bien par les spécialistes de la sociologie historique que par les historiens et les philosophes des idées politiques ou de l'administration. » (D. Darbon, 2002).

La culture administrative peut être définie comme « l'ensemble des valeurs et attitudes à l'égard de la manière dont doit fonctionner l'administration, partagées plus ou moins consciemment par l'ensemble des acteurs de l'appareil politico-administratif » (J. Ziller, 1993 : 458).

Beaucoup d'analyses culturelles ou s'inspirant du paradigme culturel parlent de l'incompatibilité des cultures africaines avec la modernité occidentale. Cela s'explique par les pratiques déviantes dans les administrations africaines. Ces pratiques sont :

politisation des instances administratives, généralisation des formes de clientélisme et de néo-patrimonialisme, transformation de l'activité administrative en une rente ouvrant un double droit de tirage sur l'enrichissement personnel et sur la promotion sociale, neutralisation de tous les efforts de constitution de formes sociales concurrentes et notamment d'un secteur économique privé autonome de l'État (D. Darbon, *ibid.*).

La multiplication des textes, réformes, techniques, codes de déontologie favorise la construction d'une culture administrative. Elle permet de structurer le jeu des acteurs, d'influencer leurs comportements.

Pour ce qui est du Mali, après un examen tatillon des réformes, nous avons fait ces constats : la décentralisation et la déconcentration comme transfert des pouvoirs décisionnel et financier de l'État vers les collectivités locales, n'ont pas avancées au rythme prévu dans les textes.

Pour la réussite de celles-ci, il fallait un transfert effectif des fonctions et responsabilités aux collectivités territoriales qui leur étaient attribuées par les textes. Le centre de gravité de l'administration de l'État au Mali reste localisé au niveau des directions nationales. La plupart des structures de contrôle et d'inspection opéraient, elles aussi, à partir de la capitale.

L'État malien doit approfondir le processus de décentralisation/déconcentration afin d'assurer une plus grande proximité de la décision publique et une meilleure prise en compte des réalités locales. Le processus de décentralisation/déconcentration devrait conserver son caractère éminemment prioritaire dans la démarche de réforme de l'État et de l'administration publique.

Le Mali, pour réussir sa décentralisation, devrait et doit aussi responsabiliser les autorités coutumières, identifiées selon les traditions des différentes communautés socioculturelles du pays, en leurs dotant des pouvoirs et des ressources (O. Sy, 2013).

Le poids des ressources financières extérieures dans le financement des collectivités locales au Mali a joué négativement sur le processus de décentralisation. En 2008 et 2009, 93,21% des subventions allouées aux collectivités décentralisées provenaient des Partenaires Techniques et Financiers (PTF) tandis que la part du financement de l'État n'était que de 6,79% (O. Sy, *ibid.*). Une des plus grandes menaces sur le processus de décentralisation au Mali a été et est la prépondérance de ressources financières extérieures dans le financement des collectivités décentralisées. Pour une décentralisation réussie, le Mali doit avoir les moyens de sa politique.

La corruption, fléau majeur contre le développement, doit être combattue pour la préservation des ressources financières, le développement économique et social de l'État. Ce combat passe par des mesures préventives et répressives (I. Camara, 2020 : 330-331). Les exigences morales et éthiques suivantes peuvent agir sur le comportement anti-corruption des administrateurs :

1. Le maintien des principes moraux et éthiques, tels que : loyauté envers l'État, placer les intérêts de l'État au-dessus des intérêts individuels ;
2. L'exercice consciencieux de leurs fonctions, ainsi que l'impartialité dans l'exercice de leurs activités ;
3. Ne pas utiliser leurs pouvoirs ni les informations confidentielles obtenues dans l'exercice de leurs fonctions pour des avantages personnels ;

4. Dénoncer toute pratique de corruption, créer un climat d'intolérance dans les organes de l'État à l'égard du comportement corrompu des collègues¹⁹.

Dans le cas du Mali, il était important également de définir et de mettre en œuvre un véritable plan de formation et de perfectionnement et de carrière des agents de l'État (comme le prévoyait le Programme de Renforcement des Capacités Nationales pour une Gestion Stratégique du Développement - PRECAGED)²⁰.

Il était impératif de professionnaliser la fonction publique et réduire le pouvoir dont disposaient les autorités politiques de pourvoir des postes sans tenir compte des compétences. Cette professionnalisation devrait passer par un système de nomination, d'évaluation et d'affectation, basé sur les compétences, la description des tâches et des profils de rendement pour chaque candidat.

En 1995, la Banque mondiale notait la faiblesse du moral, le manque de transparence dans la rémunération, la subjectivité dans les promotions, et le fait que des agents accordaient peu d'importance à la responsabilité devant leurs supérieurs et devant leurs administrés (Banque mondiale, op. cit). La promotion des nominations basées sur le mérite est l'un des meilleurs moyens d'améliorer l'efficacité de l'État.

Pour qu'on tienne compte du mérite, il faut qu'il y ait un cadre d'évaluation des performances assorti de l'attribution de récompenses aux fonctionnaires méritants (ANR, 2021 : 22). La réussite du cadre dépend de :

- la limitation du pouvoir discrétionnaire des dirigeants en matière de sélection (la présélection des candidats doit être confiée à un comité non partisan) ;
- du code de conduite soulignant l'importance de la neutralité et de la loyauté des fonctionnaires (qui s'engagent à exécuter et à appuyer les politiques du gouvernement).

¹⁹ Problemy protivodeystviya korruptsii na gosudarstvennoy i munitsipal'noy sluzhbe i puti ikh resheniya v sovremennoy Rossii (Problèmes de lutte contre la corruption dans les services publics et municipaux et moyens de les résoudre dans la Russie moderne), Collection de communications de jeunes chercheurs, doctorants et étudiants, participants de la table ronde avec participation internationale, Institut d'administration russe du Sud de l'Académie russe d'économie nationale et d'administration publique près du président de la Fédération de Russie, Division de Rostov-sur-le-Don, 17 février 2018, p. 77.

²⁰ Expérience Malienne en Matière de Réforme Administrative, Séminaire sur la Gestion du Changement et la Planification Stratégique dans le Secteur Public avec l'Accent sur la Réforme Administrative et la Nouvelle Gouvernance Cotonou, Bénin, 23-27 Septembre 2002, op. cit.

Les expériences ont partout démontré que les systèmes politiques et administratifs qui ont fait des progrès sont ceux qui ont su intégrer en leur sein des systèmes de contrôle de gestion et d'évaluation des performances.

Le PNUD insiste sur les procédures de recrutement et de promotion, assurant la transparence du processus de sélection, le jeu de freins et contrepoids formels et des possibilités de pourvoi en appel en cas d'action arbitraire (A. Rhazaoui, 2010 : 17).

Il était aussi important que la fonction publique tire le meilleur profit possible des nouvelles technologies de l'information et de leurs applications dans les domaines de l'administration et des services rendus aux entreprises et aux citoyens. Outre les relations avec le public, l'e-gouvernement peut également améliorer le fonctionnement interne de l'administration.

Les Écoles et Instituts d'Administration publique doivent être réanimés, afin qu'ils jouent leur rôle en matière de formation. Il faudrait donc doter ces Écoles et Instituts de moyens, de programmes et d'outils de formation adaptés.

Les chefs d'administrations, les hauts-fonctionnaires doivent être responsables de leurs actes ; rendre compte des résultats de leur gestion et informer le public de leurs succès comme de leurs échecs pour la crédibilité des administrations, leur survie et leur capacité d'adaptation.

Il est important de publier les « résultats » de l'administration pour que le soutien et les réalisations se maintiennent.

Au Mali, la légitimité de la gouvernance, la compétence institutionnelle et l'éthique du leadership et de la gestion doivent primées. Il est possible de vaincre la résistance au changement si le « maître » de la réforme est, par exemple, le Premier ministre ou le Chef de l'État. Les réformes exigent un leadership solide.

Elles s'inscrivent dans la durée et exigent un engagement soutenu tout au long du processus. Les réformes doivent être comprises et bénéficiées d'appuis de la haute direction, des fonctionnaires et du grand public.

L'idée qu'il existe des connaissances et des compétences administratives communes, que l'on peut importer et appliquer à toutes les administrations est fondamentalement erronée. Même si « des mesures de réforme s'imposent pour parvenir à une synergie entre les règles et les normes internationales et les institutions locales » (J. Jreisat, 2010 : 654).

Nous devons aussi avoir à l'esprit que l'environnement de toute administration publique intègre une série de liens et de contraintes extérieures, qui influencent l'efficacité administrative : des contraintes politiques, juridiques, économiques, historiques, culturelles, etc.

La culture, par exemple, détermine les pratiques managériales au motif qu'elle est « la programmation collective de l'esprit qui distingue les membres d'un groupe humain des membres d'un autre » (G. Hofstede, 1980 : 25). Au Mali, les autorités ont longtemps sous-estimé l'influence des facteurs culturels dans les réformes. Le Comité d'experts de la réforme de 2008 sur « Réflexion sur la consolidation de la démocratie au Mali » a suggéré de tenir compte des dispositions de la Charte de Kurukan Fuga²¹ dans la consolidation de la démocratie au Mali (A. Dakouo, 2017).

Une des principales leçons qu'on peut tirer des tentatives de réformes au Mali est l'absence d'une démarche d'ensemble, posant la problématique des finalités des réformes, des champs et des moyens d'intervention de l'État et de la nature de ses rapports avec le citoyen et la société. Les destinataires de l'action administrative (secteur privé, ONG, population) doivent soutenir l'État dans le processus des réformes en l'aidant à mieux comprendre leurs préoccupations, leurs attentes dans la formulation et la mise en œuvre des politiques publiques à travers des modes opératoires appropriés²². La société civile, qui devrait être très active en jouant son rôle de veille, demeure proche des centres de pouvoir. Sa présence et sa capacité au niveau des communautés de base restent relativement faibles. Cet état de fait est préjudiciable aux réformes.

Conclusion

La réforme de l'administration et de l'État est une condition indispensable pour améliorer les mécanismes d'élaboration et de mise en œuvre de la politique de l'État. Le chemin parcouru au Mali révèle à la fois des problèmes institutionnels liés à l'accélération des processus de réforme, et d'ordre politique, provoqués par la nécessité de maintenir l'équilibre et la stabilité de l'élite dirigeante en ajustant les positions administratives des groupes intra-élites (C. Fay, 2006).

Les réformes de l'administration et de l'État au Mali avaient pour objectifs majeurs : la redéfinition et le recentrage des missions de l'État, la réorganisation et la rationalisation des

²¹ La Charte de Kurukan Fuga ou « Charte du Mandé », adoptée en 1236, est constituée de principes et valeurs (fondements juridiques, sociaux, économiques et moraux) régissant l'organisation sociopolitique de l'Empire du Mali entre le XIII^{ème} et le XV^{ème} siècle.

²² L'administration est synonyme de vision partagée, d'acceptabilité sociale des décisions publiques, de proximité ou encore de référence à des valeurs morales et civiques, qui font la noblesse et la grandeur du service public.

procédures de création des structures, la décentralisation et la déconcentration des services (M. Oumarou, 2009 : 9). Les réformes n'ont pas réussi parce que l'administration était fortement politisée et corrompue. La politisation²³ de l'administration et la corruption doivent être combattues avec rigueur. Des échecs dans les réformes en Afrique ont été et sont souvent liés à des considérations politiques. On peut relever des problèmes liés au pouvoir discrétionnaire de l'administration, à l'impunité et à l'inapplication des sanctions, au rôle important de l'informel dans les affaires et en politique. Les réformes sont parfois délibérément entravées en Afrique par des responsables politiques dans le but de préserver leurs intérêts.

Les politiques de réformes administratives au Mali ont montré leurs limites à cause d'une absence de volonté politique, d'un environnement culturel réticent, de problèmes de conception et de mise en œuvre et de capacités techniques inadéquates. En réalité, les réformes engagées au Mali n'ont pas été couronnées de succès, par insuffisance d'ancrage dans les réalités propres du pays. L'administration malienne ne peut et pourra être performante que si dans son fonctionnement s'appuie sur les principes de la bonne gouvernance et de la « New public management » (la nouvelle gestion publique), qui implique le recours à des principes du marché dans les processus administratifs. L'appareil administratif malien pour qu'il soit efficace et efficient, doit se préoccuper plus des intérêts des populations, prêter une oreille attentive à leurs critiques ; être en contact permanent avec les populations et la société civile ; renforcer sa démocratisation.

Bibliographie

AGUISSA Abdoul Aziz, 2011, Ouverture du débat sur le thème « Gouvernance et Administration publique au Mali : Critique du formel et critique de la pratique », p. 10.

BEZES Philippe, 2002, Résumé de la Thèse de doctorat « Gouverner l'administration. Une sociologie des politiques de la réforme administrative en France (1962-1997) », consulté le 21 octobre 2022, <http://www.afsp.msh-paris.fr/activite/salontez2/txt/rtbezès.pdf>

CAMARA Ichaka, 2020, « Grands axes de la lutte contre la corruption au Mali de l'indépendance à Mars 2012 », *FoloFolo*, N° Décembre, Tome 2, p. 330-331.

²³ Par « politisation », on entend essentiellement le contrôle partisan de la bureaucratie, c'est-à-dire lorsque l'activité du fonctionnaire est davantage déterminée par des normes politiques que par des normes professionnelles, qui sont définies par les administrations et régies par la loi.

CAMERON Robert, 2010, « L'administration publique en Afrique. Introduction », *Revue Internationale des Sciences Administratives*, Vol. 76, p. 637-643.

CISSOKO Diango, 2003, « La politique de bonne gouvernance et la réforme de l'État au Mali », *Actes de la table ronde N° 3 : Bonne gouvernance : objet et condition de financement*, Paris, p. 115-123.

DAKOUO Ambroise, 2017, « La Charte de Kurukan Fuga dans le contexte de mise en œuvre des réformes politiques et institutionnelles post-crise au Mali », *Analyse sociétale africaine/African societal Analysis (ASA)*, le think tank de l'ASSN, consulté le 08 novembre 2022, <http://africansecuritynetwork.org/assn/wp-content/uploads/2017/02/La-Charte-de-Kurukan-Fuga-dans-le-contexte-de-mise-en-%C5%93uvre.pdf>

DARBON Dominique, 2002, « La culture administrative en Afrique : la construction historique des significations du « phénomène bureaucratique » », consulté le 08 octobre 2022, <https://journals.openedition.org/cea/1101>

DIALLO Harouna, 2021, « Corruption au Mali : Sans volonté politique ? », Friedrich Ebert Stiftung Mali, consulté le 08 novembre 2022, <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/mali/18362.pdf>

FAY Claude, 2006, « Réformes administratives et logiques politiques, ancrages locaux et transnationaux », consulté le 08 novembre, 2022, https://horizon.documentation.ird.fr/exl-doc/pleins_textes/divers08-10/010038393.pdf

FONGE Fuabeh Paul, 1997, *Modernization without Development in Africa: Patterns of Change and Continuity in Post-Independence Cameroonian Public Service*, Trenton, NJ: African World Press, 366 p.

HOFSTEDE Geert, 1984, *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, SAGE, 327 p.

JREISAT Jamil, 2010, « L'administration publique comparée et l'Afrique », *Revue Internationale des Sciences Administratives*, Vol. 76, p. 645-664.

NIANG Baila, 2017, Thèse de doctorat, « Analyse du processus d'élaboration des politiques publiques en Afrique francophone Sub-saharienne : le cas de la réforme de l'État au Mali », p. 6.

OUMAROU Moussa, 2009, « Réformes de l'administration publique des pays membres de l'UEMOA : impacts et perspectives », Bureau international du Travail, Genève, p. 9, consulté le 08 novembre 2022, https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---lab_admin/documents/publication/wcms_113982.pdf

RHAZAOUI Ahmed, 2010, « PNUD, Mali, Réforme de l'administration publique, accès à l'information et gouvernance électronique », p. 17-18.

SEARS Jonathan M., 2017, « Espoirs de gouvernance déçus et crise persistante au Mali, Un rapport du projet Stabiliser le Mali », p. 13.

SY Ousmane, 2013, « Note sur les fondements, le bilan et les perspectives de la réforme de la décentralisation de la gestion publique au Mali », consulté le 09 octobre 2022, https://cites-unies-france.org/spip.php?action=api_docrestreint&arg=0/0/pdf/OSy_Note_synthetique_processus_decentralisation_Mali.pdf

TRAORE Mohamed, 2017, « La révision constitutionnelle : entre ombres et lumière pour une paix durable au bout du tunnel », consulté le 09 octobre 2022, <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/mali/14436.pdf>

TURONOK Stanislav Genrikhovitch, 2006, « Gosudarstvennaya grazhdanskaya sluzhba v usloviyakh reform (La Fonction publique d'État dans le contexte des réformes) », Sciences sociales et modernité, N° 4.

VIGUIER Laurent, CONTIS Laurent, 2015, « Rapport d'Évaluation du Programme de Développement Institutionnel (PDI) 2003-2013. », Consortium Louis Berger // Particip pour l'Union européenne, p. 64.

ZILLER Jacques, 1993, *Administrations comparées, les systèmes politico-administratifs de l'Europe des Douze*, Paris, Montchrestien, 511 p.

Banque mondiale, 2006, « Mali, Recommandations visant à renforcer le programme anti-corruption », consulté le 09 octobre 2022, <https://etico.iiep.unesco.org/sites/default/files/2018-05/MaliwebAnti.pdf>

Commissariat au Développement Institutionnel, 2004, « « Programme de Développement Institutionnel, Plan opérationnel 2005-2007 » », p. 5, consulté le 09 octobre 2022, http://www.malikunnafoni.com/bibliostat/docs/139213154_cdi_2004.pdf

« Conclusions des Assises Nationales de la Refondation (ANR) de l'État, Niveau National », Bamako, 27-28-29-30 Décembre 2021.

« Expérience Malienne en Matière de Réforme Administrative, Séminaire sur la Gestion du Changement et la Planification Stratégique dans le Secteur Public avec l'Accent sur la Réforme Administrative et la Nouvelle Gouvernance », Cotonou, Bénin, 23-27 Septembre 2002.

Friedrich-Ebert-Stiftung (FES), 2021, « Rapport de la 7ème promotion du programme Génération à Venir : Réflexion sur les réformes prioritaires pour le Mali », Bamako, p. 5.

Lexique de science politique, 2017, // Sous la direction de Olivier Nay, Dalloz, 4e éd., 672 p.

« Ordonnance 79-9 du 19 janvier 1979 portant principes fondamentaux de création, d'organisation, de gestion et de contrôle des services publics de la République du Mali ».

« Ordonnance n°91-039/P-CTSP du 8 août 1991 déterminant les circonscriptions administratives et les collectivités territoriales de la République du Mali ».

« Ordonnance N° 01-022/PRM du 20 mars 2001 et ratifiée par la loi N° 01-038 du 06 juin 2001 de la République du Mali ».

Organisation néerlandaise de développement (SNV) et Centre d'Expertises sur la Décentralisation et le Développement Local (CEDELO), 2004, *La décentralisation au Mali : du discours à la pratique*, Amsterdam, Institut Royal des Tropiques (KIT) Publishers, 88 p.

Petit dictionnaire politique, 1982, // Sous la direction de L. Onikov et N. Chichline, Moscou, Éditions du progrès, 414 p.

« Problemy protivodeystviya korruptsii na gosudarstvennoy i munitsipal'noy sluzhbe i puti ikh resheniya v sovremennoy Rossii (Problèmes de lutte contre la corruption dans les services publics et municipaux et moyens de les résoudre dans la Russie moderne), Collection de communications de jeunes chercheurs, doctorants et étudiants, participants de la table ronde avec participation internationale, Institut d'administration russe du Sud de l'Académie russe d'économie nationale et d'administration publique près du président de la Fédération de Russie, Division de Rostov-sur-le-Don, 17 février 2018 ».