

REPUBLIQUE DU NIGER

*Fraternité – Travail – Progrès*

\*\*\*\*\*

CABINET DU PREMIER MINISTRE

\*\*\*\*\*

HAUT COMMISSARIAT A LA MODERNISATION  
DE L'ETAT

MINISTRE DE L'INTERIEUR ET DE LA  
DECENTRALISATION



PROJET D'APPUI A LA MODERNISATION DE L'ETAT POUR UN  
SERVICE PUBLIC DE QUALITE SUR LE TERRITOIRE  
(AMESP)

## SEMINAIRE NATIONAL SUR LE MANAGEMENT PUBLIC TERRITORIAL ET LA TERRITORIALISATION DES POLITIQUES PUBLIQUES.

SEMINAIRE NATIONAL SUR LE MANAGEMENT  
PUBLIC TERRITORIAL ET LA TERRITORIALISATION  
DES POLITIQUES PUBLIQUES



Les actes du  
séminaire

NIAMEY,  
DU 10 AU 12 JANVIER  
2023

AVRIL 2023

## Table des matières

|  |           |
|--|-----------|
| <b>LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS</b>  | <b>2</b>  |
| <b>INTRODUCTION</b>  | <b>5</b>  |
| <b>CONTEXTE</b>  | <b>5</b>  |
| <b>OBJECTIFS ET IMPACTS</b>  | <b>7</b>  |
| <b>APPROCHE METHODOLOGIQUE</b>   | <b>8</b>  |
| <b>PREMIERE PARTIE : RAPPORT GENERAL ET PRINCIPALES RESOLUTIONS</b>  | <b>9</b>  |
| 1.1. APPEL DE NIAMEY POUR UNE GOUVERNANCE TERRITORIALE EFFECTIVE   | 10        |
| 1.1.1. AU TITRE DU BILAN GENERAL DE LA DECENTRALISATION ET DE LA DECONCENTRATION   | 10        |
| 1.1.2. AU TITRE DE LA TERRITORIALISATION DES POLITIQUES PUBLIQUES  | 11        |
| 1.2. MOTION DE REMERCIEMENTS (1)   | 14        |
| 1.3. MOTION DE REMERCIEMENTS (2)   | 15        |
| <b>DEUXIEME PARTIE : ORIENTATIONS POUR LA FEUILLE DE ROUTE</b>   | <b>17</b> |
| 2.1. ORIENTATION GENERALE  | 18        |
| 2.2. PRINCIPES DE PERFORMANCE DANS L'ATD POUR LA REUSSITE DES REFORMES DE L'ADMINISTRATION TERRITORIALE  | 19        |
| 2.3. MESURES D'URGENCE POUR L'OPERATIONNALISATION DES RECOMMANDATIONS  | 20        |
| 2.4. ELEMENTS CONSTITUTIFS DE LA FEUILLE DE ROUTE POUR LA CONTRACTUALISATION DES OBJECTIFS TERRITORIAUX DE DEVELOPPEMENT   | 21        |
| 2.5. ELEMENTS CONSTITUTIFS DE LA FEUILLE DE ROUTE POUR LA STRATEGIE D'ACCELERATION DE LA DECONCENTRATION ET DU CONTROLE DES DEPENSES PUBLIQUES                                     | 22        |
| 2.6. ELEMENTS CONSTITUTIFS DE LA FEUILLE DE ROUTE POUR LES DEFIS ET ENJEUX ECONOMIQUES TERRITORIAUX PRENANT EN COMPTE LES FEMMES ET LES JEUNES                                     | 23        |
| 2.7. ELEMENTS CONSTITUTIFS DE LA FEUILLE DE ROUTE POUR LA DIMENSION INTERCOMMUNALE DES MARCHES A BETAIL AU NIGER   | 25        |
| 2.8. ELEMENTS CONSTITUTIFS DE LA FEUILLE DE ROUTE POUR LE MARKETING TERRITORIAL  | 26        |
| 2.9. ELEMENTS CONSTITUTIFS DE LA FEUILLE DE ROUTE POUR LA COPRODUCTION DE LA SECURISATION DU TERRITOIRE PAR LA COLLABORATION ENTRE POPULATIONS ET FORCES DE DEFENSE ET DE SECURITE | 27        |
| 2.10. ELEMENTS CONSTITUTIFS DE LA FEUILLE DE ROUTE POUR LA PARTICIPATION CITOYENNE AU DEVELOPPEMENT TERRITORIAL  | 28        |
| <b>TROISIEME PARTIE : COMPTES RENDUS DES TRAVAUX</b>   | <b>29</b> |
| 3.1. CEREMONIE D'OUVERTURE   | 30        |
| 3.2. CONCEPT D'ADMINISTRATION TERRITORIALE DANS LA GESTION DES ENTITES TERRITORIALES ET SES IMPLICATIONS SUR LES POLITIQUES PUBLIQUES.   | 35        |
| 3.3. RESULTATS DES TRAVAUX EN PANELS   | 38        |

|   |    |
|---|----|
| 3.3.1. APPROCHE TERRITORIALE DE DEVELOPPEMENT ET CONTRACTUALISATION DES OBJECTIFS TERRITORIAUX DE DEVELOPPEMENT                 | 38 |
| 3.3.2. STRATEGIE D'ACCELERATION DE LA DECONCENTRATION ET DU CONTROLE DES DEPENSES PUBLIQUES                                     | 49 |
| 3.3.3. DEFIS ET ENJEUX ECONOMIQUES TERRITORIAUX PRENANT EN COMPTE LES FEMMES ET LES JEUNES                                      | 53 |
| 3.3.4. DIMENSION INTERCOMMUNALE DES MARCHES A BETAIL AU NIGER   | 57 |
| 3.3.5. MARKETING TERRITORIAL  | 62 |
| 3.3.6. COPRODUCTION DE LA SECURISATION DU TERRITOIRE PAR LA COLLABORATION ENTRE POPULATIONS ET FORCES DE DEFENSE ET DE SECURITE | 65 |
| 3.3.7. PARTICIPATION CITOYENNE AU DEVELOPPEMENT TERRITORIAL POUR LA CONSOLIDATION DE LA PAIX ET DE LA COHESION SOCIALE          | 68 |
| CONCLUSION  | 73 |

## **QUATRIEME PARTIE : CEREMONIE DE CLOTURE** **75**

|   |    |
|---|----|
| ALLOCUTION DU DIRECTEUR GENERAL DE L'ADMINISTRATION TERRITORIALE ET DE LA DECONCENTRATION | 76 |
|---|----|

## **ANNEXES** **77**

|  |     |
|--|-----|
| 4.1. ANNEXE 1 : TERMES DE REFERENCE DU SEMINAIRE | 78  |
| 4.2. ANNEXE 2 : PROGRAMME DE DEROULEMENT         | 94  |
| 4.3. ANNEXE 3 : LISTE DES PANELISTES             | 97  |
| 4.4. ANNEXE 4 : LISTE DES PARTICIPANTS           | 111 |
| 4.5. ANNEXE 5 : QUELQUES PHOTOS DU SEMINAIRE     | 115 |

## LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

|                |  |
|----------------|--|
| <b>AFD</b>     | : Agence Française de Développement  |
| <b>AMESP</b>   | : Appui à la Modernisation de l'Etat pour un Service Public de qualité sur le territoire |
| <b>ANFICT</b>  | : Agence de Financement des Collectivités Territoriales                                  |
| <b>ATD</b>     | : Approche Territoriale de Développement   |
| <b>AMN</b>     | : Association des Municipalités du Niger   |
| <b>ARENI</b>   | : Association des Régions du Niger   |
| <b>BGE</b>     | : Budget Général de l'Etat   |
| <b>CCAP</b>    | : Contrôle Citoyen de l'Action Publique  |
| <b>COGES</b>   | : Comité de Gestion  |
| <b>CP</b>      | : Contrat de Performance   |
| <b>CSI</b>     | : Centre de Santé Intégrée   |
| <b>CT</b>      | : Collectivité Territoriale  |
| <b>CTD</b>     | : Contrats Territoriaux de Développement   |
| <b>DET</b>     | : Développement Economique Territorial   |
| <b>ENA</b>     | : Ecole Nationale d'Administration   |
| <b>FDS</b>     | : Forces de Défense et de Sécurité   |
| <b>GIE</b>     | : Groupement d'Intérêt Economique  |
| <b>HIMO</b>    | : Haute Intensité de Main-d'œuvre  |
| <b>IGAT</b>    | : Inspection Générale de l'Administration Territoriale                                   |
| <b>MID</b>     | : Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation                                     |
| <b>NIGELEC</b> | : Société Nigérienne d'Electricité   |
| <b>OCRP</b>    | : Objectifs Communs à Responsabilités Partagées  |
| <b>ODD</b>     | : Objectifs de Développement Durable   |
| <b>ONG</b>     | : Organisation Non Gouvernementale   |
| <b>OSC</b>     | : Organisation de la Société Civile  |
| <b>PDC</b>     | : Plan de Développement Communal   |
| <b>PDES</b>    | : Plan de Développement Economique et Social   |
| <b>PDR</b>     | : Plan de Développement Régional   |
| <b>PIA</b>     | : Plan d'Investissement Annuel   |
| <b>PLS</b>     | : Plan Local de Sécurité   |
| <b>PNDICIN</b> | : Programme national de développement du contrôle citoyen au Niger                       |
| <b>PPP</b>     | : Partenariat Public Privé   |
| <b>PPPP</b>    | : Partenariat Public Privé Population  |
| <b>PTF</b>     | : Partenaire Technique et Financier  |
| <b>RIMEC</b>   | : Référentiel Interministériel des Emplois et des Compétences                            |
| <b>SIMB</b>    | : Système d'Information sur les Marchés à Bétail   |
| <b>STD</b>     | : Service Technique Décentralisé   |



## INTRODUCTION

### CONTEXTE

Du 10 au 12 janvier 2023 s'est tenu à l'hôtel Gaweye de Niamey, le séminaire national sur le thème : **Management public territorial et la territorialisation des politiques publiques**. Cette rencontre inédite de par le caractère holistique de ce thème ancré dans l'approche territoriale de développement (ATD) a été initiée par le Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation. Elle s'inscrit dans la composante 1 « Etat déconcentré » du **Projet d'Appui à la Modernisation de l'Etat pour un Service Public de qualité sur le territoire** soutenu par l'Etat français dans le cadre de la Convention de financement signée le 28 octobre 1998 entre l'Agence Française de Développement (AFD) et le Gouvernement du Niger.

Au titre du processus de décentralisation démarré à la suite de la conférence nationale souveraine de 1991 qui a fait l'option d'un couplage de la décentralisation et de la déconcentration, **la communalisation intégrale voulue par l'Etat nigérien est restée jusqu'ici le défi le plus important pour l'amélioration des conditions de vie des communautés à la base.**

Le Code Général des Collectivités territoriales poursuit comme but pour la décentralisation et la déconcentration, une réforme visant **la modernisation du territoire**, ce qui requiert son incidence sur tous les appuis que l'Etat central doit apporter à chaque territoire et à sa population. Ce défi majeur de responsabilisation de l'administration territoriale et des populations inclut :

- Le renforcement de la démocratie locale et la bonne gouvernance ;
- Le rapprochement des pouvoirs de décision des communautés à partir des effets couplés et conjugués de la décentralisation et de la déconcentration ;
- Le développement économique global du Niger axé sur la valorisation efficiente de l'économie de chaque bassin de vie et la lutte contre la pauvreté, particulièrement dans les communautés à la base.

Tirant leçon du choix fait par le législateur d'une communalisation intégrale du territoire en vue de permettre à tous les bassins habités ou non de bénéficier d'une présence de l'administration publique (civile et militaire) et permettre aux populations de jouir équitablement des efforts d'aménagement du territoire, de solidarité nationale ainsi que des retombées de la croissance économique qui sont la traduction d'une offre en continu de services publics aux populations. Cela y va pour la crédibilité de l'Etat, de la classe politique dans son ensemble, de la participation des populations à leur auto-épanouissement et enfin, de l'efficacité de l'aide au développement qui doit s'inscrire dans une perspective de l'aide qui aide à se passer de l'aide d'où l'importance d'une **stratégie d'appropriation de tout projet de territoire**.

Ce vaste chantier de réforme s'entend une planification locale et régionale participative qui englobe au préalable la sensibilisation, la formation, la responsabilisation des acteurs territoriaux avec la définition d'une démarche d'appropriation des diagnostics territoriaux, des défis territoriaux dans chaque secteur, des stratégies et des moyens de production des transformations attendues. Il s'agit alors d'un chantier donnant lieu à plusieurs **contrats territoriaux de développement** (CTD) ciblant les secteurs sociaux, les secteurs productifs, les secteurs environnementaux et le secteur de la sécurité.

Chaque CTD doit prendre en compte les spécificités et les spécialités du territoire concerné de même que l'introduction de réformes financières nécessaires en vue de résorber le problème de précarités des ressources qui limite les capacités d'entreprendre.

De ce point de vue, le présent séminaire se veut un cadre d'échange scientifique et technique qui a pour enjeu fondamental de **questionner les causes d'échec des politiques publiques** dans leurs dimensions territoriales ainsi que les facteurs d'immobilisme qui caractérisent la décentralisation, la déconcentration et l'aménagement du territoire au Niger.

La préoccupation primordiale à la base de cette rencontre est de formuler des propositions concrètes pour d'une part, **aider l'Etat du Niger à accélérer le processus de territorialisation des politiques publiques** et d'autre part, **rendre le développement désirable par les populations à la base**. Elle suppose l'amélioration des dotations budgétaires aux collectivités territoriales et à l'administration déconcentrée ainsi que la mise à disposition de personnels qualifiés pour **l'organisation d'une ingénierie territoriale adaptée à chaque écosystème**. Il s'agit d'un choix hautement politique d'éradication de la pauvreté, une fonction réparatrice de l'Etat face aux inégalités territoriales et une fonction distributive de la solidarité nationale qu'appelle l'aménagement du territoire.

Ce séminaire est organisé autour de quatre axes de diagnostics et propositions en vue de fournir aux décideurs quelques pistes innovants d'approfondissement de la décentralisation et de la déconcentration :

- ❖ **La maîtrise du territoire par la présence physique et mobile de l'administration civile et des Forces de défense et de sécurité avec la qualité et l'effectif des ressources humaines qu'il faut ;**
- ❖ **La territorialisation du budget général de l'Etat et la mobilisation des ressources locales ;**
- ❖ **La promotion de la bonne gouvernance territoriale par territorialisation des corps de contrôle et la démocratie participative incluant le contrôle citoyen ;**
- ❖ **La construction économique des collectivités territoriales par activités productives et la domestication des chaînes de valeur au niveau communal ou intercommunal.**

Ces thématiques découlent des problèmes majeurs que rencontre le Niger dans son processus de développement, à savoir :

- ❖ **La politisation à outrance voire générale de toutes les fonctions administratives centrales, déconcentrées et décentralisées à tel point que les critères de compétences techniques et éthiques sont de moins en moins observés dans les recrutements et les nominations ;**
- ❖ **La non-application effective des textes de lois promulguées et leurs décrets d'application relatifs au transfert de compétences de l'Etat aux Collectivités territoriales dans le cadre de la décentralisation ;**
- ❖ **Le faible leadership managérial des autorités territoriales du fait de l'inexistence d'un corps préfectoral pour impulser et coordonner les dynamiques des Services**

déconcentrés de l'Etat et leurs interactions avec les élus territoriaux et les services municipaux ;

- ❖ La faible valorisation des potentialités locales pour la sécurité alimentaire, l'entrepreneuriat local et l'amélioration des revenus des ménages ;
- ❖ L'absence ou la rareté de la présence de l'Etat dans certaines localités excentrées se traduisant par un accès très limité aux services publics de proximité ;
- ❖ La faible capacité de mobilisation des ressources locales par les mairies et la non généralisation des trésoreries municipales ;
- ❖ L'absence de stratégie d'appropriation clairement définie pour la mise en œuvre des plans de développement régional et communal.

Ces difficultés constituant des facteurs inhibiteurs de la croissance économique et de stabilisation des populations dans leurs bassins de vie ont freiné l'élan que devrait avoir le processus de décentralisation et de déconcentration. Elles ont exacerbé les conflits intracommunautaires et intercommunautaires qui demeurent des préoccupations pour lesquelles des efforts encore plus décisifs doivent être faits. Dans la perspective de faire taire les armes au Niger et pacifier les zones de tension du pays, l'administration territoriale apparaît dans une nouvelle dynamique de réhabilitation du premier marqueur de l'Etat par sa présence physique et mobile ainsi que par l'efficacité de l'action publique dans chaque échelon territorial.

## OBJECTIFS ET IMPACTS

L'objectif général poursuivi par ce séminaire est de recueillir des éléments pertinents pour changer de paradigme afin de passer de l'Etat centralisateur et de l'administration de commandement au management public de territoire par l'approche territoriale de développement.

Cette rencontre de portée scientifique et technique doit permettre spécifiquement de :

- a. **Clarifier les notions, les approches et les modalités pratiques pour opérer des changements** au niveau des décideurs et cadres de l'administration centrale afin que la territorialisation du développement devienne un **objectif commun à responsabilités partagées** (OCRP) conduisant à la réussite du mandat de chaque régime politique, de chaque portefeuille ministériel et de chaque mandat parlementaire ;
- b. **Définir les stratégies opérationnelles pour une meilleure articulation entre la sécurisation du territoire, la paix sociale et le développement territorial** en mettant en évidence le rôle, les responsabilités et les interactions des différents acteurs ;
- c. **Définir les éléments déterminants d'une diplomatie territoriale** incluant surtout la coopération transfrontalière d'initiative locale.



Le principal impact recherché par les résultats de ce séminaire est de **fournir des pistes d'accélération pour la réalisation des Objectifs de Développement Durable** par des innovations institutionnelles, technologiques, économiques qui permettraient de relever la qualité et le niveau de vie dans les communautés à la base. Ceci appelle des chantiers de réforme en matière de dépolitisation de l'administration publique, de territorialisation des politiques publiques et la mise en place de mécanismes efficaces de renforcement des capacités et de bonne gouvernance en vue d'une offre de services publics de proximité et en continu pour réussir le défi de la communalisation intégrale.

## APPROCHE METHODOLOGIQUE

La méthodologie adoptée pour cette rencontre a été la production d'une note cadrage générale de l'approche territoriale de développement (ATD) qui a été diffusée dans une revue des Partenaires Techniques et Financiers (PTF), ensuite à travers chacune des trois réunions préparatoires ayant abouti à la sélection des experts pour les onze (11) communications introductives pour guider les travaux en panels.

Les participants sont au nombre de 60 en présentiel et de 521 le premier jour, 209 le second jour puis 190 le troisième jour en distanciel. Les panels sur la construction économique du territoire et l'amélioration de la qualité des dépenses publiques ont suscité tant en présentiel qu'en distanciel un vif intérêt du fait de son lien avec la bonne gouvernance, la lutte contre la pauvreté, l'emploi des jeunes, la mobilisation des ressources locales et la coproduction de la sécurité.

Le présent document dénommé les Actes finaux du Séminaire sur le Management public territorial et la territorialisation des politiques publiques constitue la mémoire de ces trois jours de réflexions profondes, rétrospectives et prospectives sur le niveau de prise en compte de l'administration déconcentrée et des collectivités territoriales depuis les indépendances à nos jours dans les modalités pratiques de mise en œuvre des politiques de l'Etat nigérien. Il a donné lieu à (i) un compendium des textes introductifs qui fut distribué aux participants au séminaire et (ii) aux actes finaux des travaux, objet du présent document.

Première partie :

## **Rapport général et principales résolutions**

## 1.1. Appel de Niamey pour une gouvernance territoriale effective

Au cours des trois jours de travaux assidus consacrés à l'exploration et l'analyse des conditions de mise en œuvre des politiques publiques au niveau de l'administration territoriale en lien avec l'évolution des contextes démographique, économique, social, sécuritaire et climatique au Niger, le séminaire national sur le Management Territorial et la Territorialisation des Politiques Publiques tenu en présentiel et en virtuel, les 10, 11 et 12 janvier 2023 à Niamey, a mobilisé des personnalités politiques, des cadres administratifs et techniques, des universitaires, des acteurs praticiens de l'administration territoriale, de l'aménagement du territoire et de la sécurisation du territoire.

Les réflexions ont porté sur l'état des lieux de la mise en œuvre des différents textes relatifs à la décentralisation, à la déconcentration, à l'aménagement du territoire au Niger et au développement local des indépendances à nos jours.

Placé sous le parrainage du Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation (MID) représenté par son Secrétaire Général, les échanges se sont appesantis sur l'approche territoriale de développement (ATD) incluant la planification, la conception, la mise en œuvre et la redevabilité des politiques publiques dans les collectivités territoriales.

Après un diagnostic du cadre institutionnel de la décentralisation et de la déconcentration au Niger, une analyse approfondie des problèmes qui freinent le transfert des compétences et des ressources ainsi que la dynamisation des économies locales a été faite. Des constats et leçons apprises, les participantes et participants à ce séminaire ont formulé des recommandations à l'endroit des autorités politiques et administratives.

### 1.1.1. Au titre du bilan général de la décentralisation et de la déconcentration

Les résultats de ce séminaire ont donné lieu à des suggestions et recommandations en vue d'un coup d'accélérateur aux efforts entrepris aussi bien par l'Etat que les Partenaires Techniques et Financiers (PTF) qui accompagnent le processus inclusif de développement territorial. Le besoin d'accorder une place de choix à la modernisation de l'Etat au niveau territorial a été une préoccupation largement partagée prenant en compte les suggestions suivantes :

1. **La modernisation de l'Etat et de ses démembrements territoriaux** pour la promotion et la réussite de la gouvernance territoriale et de la démocratie locale avec un effort d'application des textes ;
2. **La dynamisation des structures faitières actrices de la décentralisation** (ARENI et AMN) afin qu'elles jouent pleinement leurs rôles en matière de plaidoyer et de lobbying en direction de l'Etat central et des partenaires au développement ;
3. **L'instauration de la gestion du territoire par un système de tableau de bord** pour améliorer la Gouvernance locale, le leadership territorial et la promotion de la délivrance d'un service public de qualité au niveau local (Gouverneurs, Préfets, élus locaux et chefferie traditionnelle) ;

4. **L'expression plus affirmée de la volonté politique au sommet de l'Etat pour un sur-classement du Niger dans le rang mondial de son indice de développement humain d'ici à cinq ans** appelant une interaction plus forte entre le pouvoir exécutif et le pouvoir législatif avec le concours des PTF, du secteur privé, des diasporas nigériennes et des communautés à la base.
5. **La lutte contre la pauvreté endémique axée sur les communautés à la base** selon une approche de développement intégré et durable à travers le Nexus Paix - Sécurité - Développement ;
6. **Le changement de comportement et de mentalités** par l'institution rigoureuse de la bonne gouvernance locale des affaires publiques ;
7. **Le développement de la coopération entre les collectivités territoriales** sur la base des ressources naturelles partagées ou de toutes potentialités économiques à valeur structurante ;
8. **La prise en compte systématique des notions d'appropriation, de pérennité et d'exemplarité dans la formulation et la conduite des différents projets et programmes** initiés par l'Etat, les collectivités territoriales et les PTF.

#### **1.1.2. Au titre de la territorialisation des politiques publiques**

Les participantes et participants ont considéré qu'il est possible d'ici à cinq (5) ans d'atteindre le financement direct des territoires à hauteur de 40% du Budget général de l'Etat avec une gestion déconcentrée et décentralisée parfaitement sécurisée si le corps de contrôle professionnalisé est déployé dans les deux prochaines années.

Le développement territorial doit accorder une grande importance à la valorisation des potentialités locales, à la jeunesse, aux femmes et à la mobilisation des ressources locales.

Chaque Commune doit devenir un lieu d'émergence d'entrepreneurs locaux autour de la valorisation des ressources en eau et en sol avec (i) un accent particulier sur le développement des chaînes de valeur agricole et pastoral renforcé par (ii) un effort de bancarisation du pays et surtout, la mise en place d'une véritable banque de développement agricole capable de financer des investissements productifs et des biens sociaux d'urgence comme moyen de stabilisation de la jeunesse et de modernisation des tissus économiques locaux ainsi que (iii) l'accélération de l'opérationnalisation de l'assurance maladie universelle qui est un facteur incontournable d'inclusion sociale par l'accès aux soins de santé.

Pour réussir le pari d'une approche territoriale de développement, les participantes et participants ont retenu des mesures d'amélioration de la qualité de la gouvernance et de la participation des populations intégrant les contraintes à lever pour le renforcement des capacités des acteurs de la décentralisation et de la déconcentration.

#### **A – Recommandations sur l'aménagement du territoire**

1. **Instituer la contractualisation des objectifs territoriaux de développement ;**
2. **Doter chaque Commune de monographies** en vue de cerner les potentialités et les défis de développement territorial à partir desquels les politiques publiques de l'Etat doivent venir en renfort pour l'accompagnement des stratégies locales de développement initiées par les collectivités territoriales ;

3. **Développer des outils simplifiés d'animation du territoire pour la promotion de l'approche territoriale de développement** tant au profit des structures centrales que des structures déconcentrées et décentralisées de l'Etat avec des propositions concrètes (i) de simplification du format de présentation des Plans de Développement Régionaux (PDR) et des Plans de Développement Communaux (PDC), (ii) de méthodologies d'élaboration de fiches de projet et de dialogue de gestion et (iii) de démarche de décloisonnement des relations et de stratégie de synergie entre les Services déconcentrés de l'Etat ;

#### **B – Recommandations sur la gouvernance budgétaire**

4. **Encourager la territorialisation du budget général de l'Etat dans les programmes publics soutenus ou non par les PTF** en vue d'un ancrage de l'approche territoriale de développement dans la réalisation des Objectifs de Développement Durable (ODD) ;
5. **Créer un corps de contrôle au niveau régional et départemental** comme un dispositif de proximité de veille incontournable et d'inculturation de la bonne gouvernance. Cette mesure inclut l'accélération de la mise en place des Chambres régionales de la Cour des comptes ;
6. **Créer dans toutes les autres Communes du Niger une Trésorerie communale pour la gestion des opérations de trésorerie des régions** en dehors des cas de co-territorialité où la Commune et le département sont juxtaposés et disposant déjà d'une Trésorerie départementale ;

#### **C – Recommandations sur l'offre de formation en administration territoriale**

7. **Procéder à la révision de l'offre de formation de l'Ecole Nationale d'Administration (ENA) et du Centre de Formation en Gestion des Collectivités Territoriales (CFGCT)** en vue de la prise en compte de l'approche territoriale de développement dans les curricula de formation.
8. **Décrocher le CFGCT de l'ENA pour son rattachement au MID** ;
9. **Associer l'Ecole Nationale d'Administration (ENA) et l'Université à la réflexion sur les modalités pratiques de reformulation des curricula et du décrochage du CFGCT** ;

#### **D – Recommandations sur la professionnalisation de la gouvernance territoriale**

10. **Doter le Niger d'une liste d'aptitude, à défaut d'un corps de professionnels de métier, pour accéder à certaines fonctions territoriales** notamment celles de secrétaires généraux de région collectivité territoriale et de Commune, de receveurs, de comptables de mairie, de gestionnaires des archives régionales et communales, ce qui requiert l'opérationnalisation accélérée de la Fonction Publique Territoriale ;
11. **Soumettre tous les administrateurs territoriaux (Gouverneurs, Préfets, Présidents de Conseil Régional, Président de Conseil de Ville, Maires) à l'obligation de renseigner chaque année des indicateurs de performance du développement économique local** ;
12. **Soutenir le développement d'une culture de projets de territoire** accompagné d'un programme d'action en marketing territorial pour promouvoir l'identité culturelle et économique de chaque région, commune et intercommunal ;

13. Réorganiser l'ingénierie territoriale de chaque type de bassin de production avec des profils de personnels de l'Etat adaptés aux défis technologiques, économiques et environnementaux ;

#### **E – Recommandations sur la sécurisation du territoire**

14. Encourager l'Etat du Niger à privilégier l'approche intégrée de protection de chaque portion du territoire national à travers le concept « sécurité humaine » reposant sur le Nexus Sécurité - Paix - Développement de chaque communauté de base ;

#### **F – Recommandations sur l'institutionnalisation du contrôle citoyen**

15. Disposer d'un Programme national de développement du contrôle citoyen au Niger (PNDCIN) en vue de la promotion de la redevabilité sociale pour toutes politiques publiques territoriales. Cette mesure vise à prévenir les causes d'échec desdites politiques qui jadis n'assuraient pas la continuité durable de l'offre de services publics de proximité aux populations ;

#### **G – Recommandations pour la valorisation des résultats du séminaire**

16. Organiser une cérémonie officielle de remise des actes finaux du séminaire aux autorités nigériennes dans les meilleurs délais avec la participation des partenaires techniques et financiers du secteur de la décentralisation ;

17. Produire une feuille de route pour le suivi des recommandations.

Du fait que le coût de la sécurité classique dépend du niveau de maîtrise de l'insécurité alimentaire, de la vulnérabilité climatique, de l'insécurité d'accès au marché, à l'éducation, à l'eau, à la santé, à l'autonomisation économique et financière, et d'une manière générale à la modernisation des territoires..., un appel pressant est également lancé à toutes les institutions de l'Etat, au secteur privé et aux PTF du Niger afin que la responsabilité sociétale des entreprises apporte des réponses concrètes aux défis territoriaux par un accompagnement de la mise en œuvre des plans de développement des collectivités territoriales décentralisées.

Pour conclure, les participants et participantes au séminaire national sur le management public territorial et la territorialisation des politiques publiques, tenu à Niamey, à hôtel Gaweye les 10, 11 et 12 janvier 2023, formulent le vœu que le Gouvernement et l'Assemblée Nationale intègrent les résultats issus des travaux de ce séminaire national dans ses actes majeurs à prendre au cours de cette année 2023.

**Fait à Niamey le 12 janvier 2023**  
*Les participants et participantes*

## 1.2. Motion de remerciements (1)

Les participantes et participants au séminaire national sur le management public territorial et la territorialisation des politiques publiques, tenu à Niamey, à hôtel Gaweye les 10, 11 et 12 janvier 2023,

adressent leurs vifs remerciements au Gouvernement de la République du Niger qui a pris l'initiative des assises dudit séminaire pour examiner du point de vue scientifique et technique afin de faire ressortir les forces et les faiblesses dans l'application et l'appropriation des textes sur le développement territorial et les stratégies de développement durable pouvant impacter et améliorer la vie des populations.

**Fait à Niamey le 12 janvier 2023**  
*Les participants et participantes*

### 1.3. Motion de remerciements (2)

Les participantes et participants au Séminaire national sur le Management public territorial et la territorialisation des politiques publiques, tenu à Niamey, à hôtel Gaweye les 10, 11 et 12 janvier 2023,

tiennent vivement à remercier l'Agence Française de Développement qui, au titre du Projet « Appui à la modernisation de l'Etat pour un Service Public de qualité sur le territoire » (Projet AMESP) a apporté son appui financier et technique à la préparation et la tenue de ce séminaire. C'est également l'occasion de remercier tous les PTF du secteur de la décentralisation qui ont été associés à divers moments à la préparation de ce séminaire qui reste le produit d'un engagement commun en faveur du développement territorial durable au Niger dans la perspective de réalisation des Objectifs de Développement Durable (ODD).

**Fait à Niamey le 12 janvier 2023**  
*Les participants et participantes*





Deuxième partie :

## **Orientations pour la feuille de route**

## 2.1. Orientation générale

La deuxième partie des actes finaux donne un cadrage général pour l'élaboration de la feuille de route sur la base des recommandations et résolutions issues du séminaire et exposées dans le rapport général. Les recommandations ont été imputées aux ministères en tenant compte des domaines fonctionnels définis dans le Référentiel Interministériel des Emplois et des Compétences (RIMEC) du Niger de 2020.

En effet, **une administration territoriale doit se rendre plus visible par ses symboles et attributs de pouvoir dans chaque entité territoriale**. A ce titre, elle doit marquer chaque entité territoriale par **la présence persuasive et dissuasive de l'État à travers ses fonctionnaires et ses élus**. Ceux-ci ont l'obligation de le représenter au niveau local comme une puissance publique avec dignité et compétence afin de servir loyalement les populations au nom de l'intérêt général et de la solidarité nationale. A ce propos, toutes les institutions et les administrations du Niger sont interpellées sur l'impérieuse nécessité de :

- **Restaurer l'autorité de l'État** pour que l'administration territoriale retrouve ses lettres de noblesse et soit capable de délivrer des services publics de proximité aux populations et que ces dernières découvrent que l'Etat est là pour leur vie, leur protection et leur épanouissement ;
- **Renforcer l'éducation à la citoyenneté** afin que les populations comprennent et acceptent de jouer leurs partitions concernant leurs obligations en matière de maintenance des infrastructures et équipements de modernisation du territoire, de développement des activités productives pour la création des richesses locales et la mobilisation des ressources locales en vue de donner aux collectivités locales les moyens nécessaires pour les investissements et leur bon fonctionnement ;
- **Doter l'Administration territoriale d'un plan d'utilisation des Services techniques déconcentrés de l'Etat** dans les collectivités territoriales avec un allègement des procédures de leur mise à disposition ;
- **Appliquer de façon équitable le code général des collectivités territoriales** dans la gestion des affaires locales, l'équité étant un déterminant de l'impartialité de l'autorité de l'Etat ;
- **Doter chaque collectivité territoriale d'un plan de défense territoriale** ;
- **Utiliser des services de coaches territoriaux pour accompagner tous les responsables des entités territoriales déconcentrées et décentralisées** dans la maîtrise de leurs fonctions (rôles et responsabilités) selon l'approche territoriale de développement.

| Ministères leaders                         | Ministères associés   | OSC partenaires | Domaines fonctionnels concernés (RIMEC)  |
|--|---|-----------------|--|
| Premier Ministère<br><br>Ministère du Plan | Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation<br><br>Ministère des Finances<br><br>Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative |                 | Élaboration et Pilotage des politiques publiques<br>Études et évaluation des politiques publiques<br>Finances publiques<br>Administration Générale<br>Sécurité et renseignements |

## 2.2. Principes de performance dans l'ATD pour la réussite des réformes de l'administration territoriale

1. **Existence d'autorités politiques légitimées par des élections régionales et locales** (conseillers régionaux, conseillers municipaux) avec un bon fonctionnement des organes délibérants et des pouvoirs exécutifs territoriaux ;
2. **Existence d'autorités administratives nommées et dotées d'un contrat de performance** au moyen d'un tableau de bord (Gouverneurs et Préfets) ;
3. **Existence de ressources humaines qualifiées** à différents postes de responsabilité pour constituer un pool d'ingénierie territoriale incluant le recours à des **coaches territoriaux à la carte** pour accompagner les Gouverneurs, les Préfets, les Présidents de Conseils régionaux et les Exécutifs communaux, les Secrétaires généraux et les Directeurs régionaux et départementaux en territorialisation des politiques publiques ;
4. **Territorialisation du budget général de l'Etat et des corps de contrôle de l'Etat** dans le but de sécuriser les ressources mobilisées, les investissements réalisés et la continuité de l'offre de services publics à chaque niveau territorial avec la redevabilité mutuelle érigée en règle maîtresse de l'efficacité de l'action publique ;
5. **Décloisonnement des secteurs et des acteurs** autour des défis territoriaux validés par les autorités politiques et les autorités administratives après consultation des populations ;
6. **Méthode inclusive de coproduction** de la connaissance du territoire, de formulation et de satisfaction des besoins des populations à travers des projets de territoire et des pôles régionaux de développement qui sont alimentés par des chaînes de valeur économique pourvoyeuses d'emplois et de revenu ;
7. **Contractualisation des objectifs territoriaux de développement humain** prenant en compte toutes les composantes de la sécurité humaine et toutes les formes de partenariat envisageables selon les défis de chaque type de territoire ;
8. **Participation citoyenne** à toutes les étapes de gestion du cycle de gestion d'un projet de territoire incluant le budget participatif, le contrôle citoyen ;
9. **Communication au développement** territorial tenant lieu de partage d'informations, de sensibilisation des acteurs et de pratique d'animation de la vie politique, économique, sociale et culturelle ainsi que promotion des valeurs et des produits du territoire ;
10. **Renseignement territorial et coproduction de la paix** par un dialogue permanent multi acteurs dans chaque communauté de base, entre communautés, entre corps socioprofessionnels notamment entre les agriculteurs et les éleveurs, entre les miniers et les populations riveraines, entre les formations politiques, entre les populations et les Forces de Défense et de Sécurité ;

11. **Coopération technologique et économique décentralisée** pour une ouverture sur d'autres territoires nationaux et à l'étranger basés sur des intérêts réciproques orientés vers la résolution de problèmes précis ciblant le territoire et ces citoyens ;
12. **Recherche-développement et capitalisation** induisant des partenariats avec des centres de recherches, des universités, des grandes écoles, des personnes ressources ou tout autre centre d'excellence en vue d'expérimenter dans le territoire des itinéraires techniques et technologiques susceptibles d'impacter les systèmes de production et les modes de consommation des populations.

### 2.3. Mesures d'urgence pour l'opérationnalisation des recommandations

Il s'agit de donner une impulsion à la valorisation des conclusions et recommandations du séminaire afin que celles-ci se traduisent par des actes concrets qui engagent l'Etat au plus haut point. Dans ce cadre, le gouvernement pourrait prendre dans les prochains mois et ce, d'ici fin septembre 2023, les mesures organisationnelles et techniques suivantes :

1. **Faire adopter en conseil des ministres les actes finaux** du séminaire pour leur donner un cachet exécutoire, traduisant par voie de conséquence la détermination de l'Etat du Niger à s'investir pleinement dans l'ATD ;
2. **Créer une cellule technique de coordination et de suivi (CTCS/ATD)** constituée de cadres techniques expérimentés et engagés pour le développement territorial ;
3. **Doter chaque ministère d'une cellule de suivi opérationnel** de l'ATD (CSO/ATD) ;
4. **Doter le Niger d'une feuille de route pour l'opérationnalisation de l'ATD** en considération des recommandations du séminaire national sur le management public territorial et la territorialisation des politiques publiques ;
5. **Mandater la CTCS/ATD pour la transformation des principales recommandations en fiches de projet** dans la perspective d'un dialogue avec le Gouvernement, le Parlement, les PTF, le Secteur privé et les Organisations de la Société civile ;
6. **Doter la CTCS/ATD d'un plan de communication** pour interagir avec les différentes parties prenantes et vulgariser le concept d'ATD et son mode opératoire ;
7. **Affecter des ressources budgétaires** pour assurer l'efficacité de la coordination de la CTCS/ATD et l'animation des CSO/ATD ;
8. **Accorder une durée de 36 mois aux cellules** avec une revue semestrielle des performances.

| Ministères leaders | Ministères associés   | OSC partenaires | Domaines de fonction concernés   |
|--------------------|---|-----------------|--|
| Premier Ministère  | Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation<br>Ministère des Finances<br>Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative |                 | Élaboration et Pilotage des politiques publiques<br>Études et évaluation des politiques publiques<br>Finances publiques<br>Administration Générale<br>Sécurité et renseignements |

## 2.4. Éléments constitutifs de la feuille de route pour la contractualisation des objectifs territoriaux de développement

- **Réduire la taille de certaines Communes** jugées trop grandes en poursuivant l'effort de découpage territorial ;
- **Faire de la contractualisation des objectifs territoriaux de développement une orientation nationale de mise en œuvre du couplage décentralisation/Déconcentration et un levier d'action** des politiques publiques pour l'amélioration des performances de l'Etat au Niger ;
- **Doter le Niger d'un référentiel méthodologique pour la contractualisation des ODD territorialisés** distinguant (i) la contractualisation de portée nationale pour les politiques de niveau stratégique et (ii) la contractualisation de portée régionale et communale concernant les politiques de niveau opérationnel ;
- **Répertorier, et au besoin, actualiser tous les outils de planification et de gestion produits au Niger** en vue d'épouser l'approche territoriale de développement et ses enjeux économiques.
- **Instaurer le contrat de performance entre les exécutifs des CT et les autorités de tutelle ;**
- **Développer une culture administrative basée sur le renforcement des capacités d'initiatives des agents de l'Etat et des collectivités territoriales** pour résolument sortir des logiques d'administration d'instruction ;
- **Fixer pour chaque loi promulguée un délai d'élaboration des textes d'application** qui ne saurait excéder six (6) mois avec une obligation pour chaque Ministre de rendre compte au parlement de l'état d'application effective des lois de son secteur dans un délai de deux (2) ans afin que l'administration sorte de la contre-performance du fait de la non application des textes ;
- **Organiser dans certaines localités les paysans en groupements d'intérêt économique (GIE) ou en coopératives afin de faciliter leur accès au foncier** du fait du morcellement des terres familiales.

| Ministères leaders   | Ministères associés   | OSC partenaires | Domaines de fonction concernés  |
|--|---|-----------------|---|
| Ministère du Plan<br>Ministère des Finances<br>Ministère de la Justice | Ministère de l'Aménagement du Territoire et du Développement Communautaire<br><br>Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative<br><br>Ministère de l'Agriculture<br><br>Ministère de l'Elevage<br><br>Ministère de la Communication et des Relations avec les Institutions |                 | Affaires juridiques et contentieux<br><br>Sécurité et renseignements<br><br>Défense<br><br>Finances publiques<br><br>Territoire et développement durable<br><br>Soutien au développement inclusif |

## 2.5. Eléments constitutifs de la feuille de route pour la stratégie d'accélération de la déconcentration et du contrôle des dépenses publiques

### *Concernant la tenue de la comptabilité et le contrôle*

- Créer un corps de contrôle avec un statut particulier et la garantie d'une stabilité dans le déroulement de la carrière ;
- Accélérer la mise en place des chambres régionales pour juger les comptes des CT ;
- Recruter les comptables sur la base d'un descriptif de poste pour garantir leur indépendance afin que la gestion respecte l'orthodoxie ;
- Former au moins en début de chaque mandature les membres des organes délibérants en matière de suivi et de contrôle interne de l'action de l'exécutif ;
- Former les comptables des CT aux techniques comptables afin qu'ils aient la capacité pour apprécier si une pièce comptable est probante ou non ;
- Faire évoluer le concept de contrôle dans ses dimensions de conseil, de certification de la fiabilité de l'information financière et garante de la régularité et de la sincérité des écritures ;
- Contractualiser le contrôle externe pour le suivi de la transparence des opérations de développement territorial.

### *Concernant la stratégie de décloisonnement des acteurs et la synergie de leurs actions*

- **Instituer par une directive nationale la pratique de dialogue de gestion pour décroisonner les acteurs** tant au niveau régional qu'au niveau communal afin que l'identification des problèmes, la recherche de solutions soit une nouvelle modalité de délivrance de services publics aux populations ;
- **Renforcer les moyens d'action des faitières des CT en matière de promotion de dialogue de gestion** au sein de leurs membres .

*Concernant la proximité du CFGCT avec la décentralisation et la déconcentration*

- **Décrocher le Centre de Formation en Gestion des Collectivités Territoriales (CFGCT) du Ministère de la Fonction publique** pour son rattachement au Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation avec la valorisation du vivier de cadres retraités qualifiés en administration financière dont dispose le Niger.

| Ministères leaders  | Ministères associés  | OSC partenaires | Domaines de fonction concernés                     |
|---|--|-----------------|--|
| Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation                | Ministère de la justice  |                 | Audit, évaluation, contrôle interne et prospective |
| Ministère des Finances  | Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche                 |                 | Finances publiques                                 |
| Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative | Ministère de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle |                 | Gestion financière et budgétaire                   |
|   |  |                 | Affaires juridiques et contentieux                 |
|   |  |                 | Territoire et développement durable                |

## 2.6. Eléments constitutifs de la feuille de route pour les défis et enjeux économiques territoriaux prenant en compte les femmes et les jeunes

*Concernant le développement des infrastructures routières et l'accès au marché*

- **Désenclaver les zones de production** comme moyen pour augmenter les échanges, surtout l'accès au marché, la limitation des pertes post-récolte, la réduction des coûts d'accès des consommateurs aux productions rurales. **Seul l'Etat peut assurer de tels aménagements d'où l'importance du PPP et les travaux de haute intensité de main-d'œuvre (HIMO) ;**



**Concernant la mobilisation des ressources et l'accès au financement**

- Augmenter les capacités de mobilisation des ressources des collectivités territoriales par le développement des activités économiques locales ;
- Encourager le PPPP (Partenariat Public Privé Population) dans les petites et moyennes entreprises agricoles comme un moyen de financement, d'apprentissage et d'appropriation des actions de développement au niveau local ;
- Soutenir une bancarisation poussée du Niger avec une discrimination positive pour l'éducation financière en faveur des pauvres et leur accès aux trois types de crédits : (i) crédits productifs, (ii) crédits de commercialisation et (iii) crédits sociaux d'urgence ;

**Concernant la mobilisation et la participation des femmes et des jeunes**

- Améliorer la représentativité des femmes et des jeunes dans les instances locales de décision, surtout dans tous les secteurs économiques avec un dialogue périodique entre les élus locaux et ces deux cibles ;
- Doter chaque Commune d'un coach culturel justifiant d'une capacité organisationnelle et technique pour appuyer la promotion des talents locaux et l'organisation des événements culturels.

| Ministères leaders                                      | Ministères associés  | OSC partenaires | Domaines de fonction concernés  |
|---|--|-----------------|---|
| Ministère des Finances<br><br>Ministère de l'Équipement | Ministère de l'Urbanisme et du Logement<br><br>Ministère de l'Aménagement du Territoire et du Développement Communautaire<br><br>Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative<br><br>Ministère de l'emploi, du travail et de la Protection Sociale<br><br>Ministère de la Promotion de la Femme et de la Protection de l'Enfant |                 | Finances publiques<br><br>Gestion financière et Budgétaire<br><br>Ressources Humaines<br><br>Recherche scientifique et développement technologique<br><br>Culture et développement du patrimoine local<br><br>Numérique, Systèmes et réseaux d'information et de communication<br><br>Soutien au développement inclusif |

## 2.7. Eléments constitutifs de la feuille de route pour la dimension intercommunale des marchés à bétail au Niger

### *Concernant la gouvernance des marchés à bétail et la mobilisation des ressources*

- **Doter chaque Commune d'un système d'information sur les marchés à bétail (SIMB)** afin de permettre à la mairie d'accroître ses ressources propres et d'améliorer les conditions de fonctionnement de ces lieux de transactions ;
- **Impliquer les éleveurs dans les comités de gestion** car c'est eux qui approvisionnent les marchés à bétail ;
- **Contractualiser la gestion des marchés à bétail** sur la base d'un cahier de charges et en recourant au mode PPP ;

### *Concernant les règles de coopération intercommunale*

- **Inclure dans le mandat de l'AMN des actions de sensibilisation des maires sur les atouts de l'intercommunalité** dans l'amélioration des recettes fiscales.
- **Déterminer la distance devant séparer deux marchés à bétail** surtout lorsque qu'un marché à vocation intercommunale de bétail obtient un tel statut ;

### *Concernant les règles le renforcement de l'interprofession*

- **Renforcer l'interprofession** existante avec des outils de gestion, la vulgarisation des textes, la clarification des rôles, responsabilités et obligations de chaque profession ainsi que par des actions de formation sur le fonctionnement d'une interprofession ;
- **Doter l'interprofession et les Communes d'un guide méthodologique pratique pour la création d'un marché à bétail à vocation intercommunale** avec des plans-types du site, des organes de gestion à mettre en place, les règles de fonctionnement, la cartographie des parties prenantes, les outils de gestion et le système de sécurisation ;
- **Définir des normes de base pour la commercialisation des animaux** afin de tenir compte du pouvoir d'achat des Nigériens et du besoin d'amélioration des revenus des éleveurs ;

| Ministères leaders   | Ministères associés   | OSC partenaires | Domaines de fonction concernés  |
|--|---|-----------------|---|
| Ministère de l'Elevage<br><br>Ministère de l'Agriculture<br><br>Ministère de l'Environnement et de | Ministère des Finances<br><br>Ministère du Plan<br><br>Ministère de l'Aménagement du Territoire et du Développement Communautaire |                 | Sécurité et qualité sanitaires de l'alimentation, de la faune dans les secteurs de l'Agriculture, de l'hydraulique, et gestion des catastrophes<br><br>Santé et inclusion sociale |

| Ministères leaders                 | Ministères associés  | OSC partenaires | Domaines de fonction concernés         |
|------------------------------------|--|-----------------|--|
| la Lutte contre la Désertification | Ministère de l'Hydraulique et de l'Assainissement<br><br>Ministère de la Santé Publique et des Affaires Sociales<br><br>Ministère de l'Équipement<br><br>Ministère de l'emploi, du travail et de la Protection Sociale |                 | Éducation et formation professionnelle |

## 2.8. Éléments constitutifs de la feuille de route pour le marketing territorial

- **Créer une émission nationale** dénommée « A la découverte de nos Communes » ;
- **Mettre à compétition les Communes sur des thématiques bien précises** récompensant les initiatives et les talents des meilleures ;
- **Contractualiser avec les institutions de recherche** pour une meilleure élaboration des **monographies** devant servir à la communication sur les potentialités de chaque commune ;
- **Donner de la visibilité aux activités de chaque profession et interprofession du territoire** en vue d'une consolidation ou d'une création des chaînes de valeur ;
- **Promouvoir les figures emblématiques de chaque Commune** ;
- **Poursuivre l'effort de désenclavement numérique et routier de chaque Commune.**

| Ministères leaders   | Ministères associés   | OSC partenaires | Domaines de fonction concernés  |
|--|---|-----------------|---|
| Ministère de la Poste et des Nouvelles Technologies de l'Information<br>Ministère de la communication chargé des Relations avec les Institutions | Ministère du Commerce<br><br>Ministère de l'Aménagement du Territoire et du Développement Communautaire<br><br>Ministère de la Promotion de la Femme et de la Protection de l'Enfant<br><br>Tous les autres Ministères sectoriels |                 | Numérique, Systèmes et réseaux d'information et de communication<br><br>Culture et développement du patrimoine local<br><br>Recherche scientifique et développement technologique |

## 2.9. Éléments constitutifs de la feuille de route pour la coproduction de la sécurisation du territoire par la collaboration entre populations et Forces de Défense et de Sécurité

- **Renforcer les mécanismes de dialogue** entre les populations, les élus locaux et les FDS pour transcender la méfiance afin de créer les conditions de construction et d'épanouissement d'une relation de confiance réciproque favorable à la coproduction de la sécurité ;
- **Préparer les FDS aux techniques de nuisance et modes opératoires des terroristes** ;
- **Associer les universitaires aux travaux de recherche** sur l'évolution des processus de production de l'insécurité et de la radicalisation en vue d'une anticipation sur les menaces futures ;
- **Redéfinir une architecture adaptée à la coproduction de la sécurité au Niger** par des mesures suivantes :
  - **Doter le Niger d'un cadre légal pour la coproduction de la sécurité** par l'actualisation de la loi sur la défense nationale et la loi sur la sécurité nationale ;
  - **Créer une autorité indépendante pour gérer la coproduction de la sécurité** tenant compte de sa transversalité ;
  - **Créer un conseil communal de sécurité présidé par le Maire** dont les membres sont civils et militaires, émanant des institutions de l'Etat, des représentants des populations, des OSC, des chefs religieux et des chefs coutumiers ;
  - **Doter chaque Commune d'un plan local de sécurité (PLS)** qui est financé sur le budget communal avec le soutien de l'ANFICT, des PTF, du secteur privé local, de la diaspora et des FDS sur la base de projets locaux annuels de coproduction de la sécurité régulièrement suivis et évalués ;
  - **Doter le Niger d'un guide méthodologique national d'élaboration des PLS.**

| Ministères leaders                                 | Ministères associés   | OSC partenaires | Domaines de fonction concernés |
|--|---|-----------------|--------------------------------|
| Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation | Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche            |                 | Sécurité et renseignements     |
| Ministère de la Défense Nationale                  | Ministère de l'Action Humanitaire et de la Gestion des Catastrophes |                 | Défense                        |
| Ministère de la Justice                            | Ministère des Transports  |                 | Justice                        |

## 2.10. Eléments constitutifs de la feuille de route pour la participation citoyenne au développement territorial

- **Mettre en place un programme national d'éducation à la citoyenneté** dans chaque département ;
- **Vulgariser les conclusions du présent séminaire pour faire comprendre davantage l'importance de l'approche territoriale de développement** et son lien avec le budget participatif, la transparence dans la gouvernance territoriale, la prévention de l'insécurité et la construction de la cohésion sociale ;
- **Constitutionnaliser la parenté à plaisanterie et l'inscrire dans les programmes scolaires;**
- **Redonner à la journée nationale de la concorde de nouvelles orientations afin de mieux sentir son impact sur le devoir de pardon** entre les acteurs politiques d'obédiences opposées, entre hommes et femmes surtout dans les foyers, entre les groupes ethniques, entre agriculteurs et éleveurs, entre employés et employeurs, entre responsables et collaborateurs ;
- **Mettre en place un mécanisme de dialogue permanent entre le pouvoir central et l'opposition politique** pour apaiser les tensions sociales dans le pays ;
- **Organiser des débats radiophoniques régionaux entre les autorités territoriales et les organisations de la société civile** afin de relever le niveau d'information et de compréhension des décisions des pouvoirs publics par les populations.

| Ministères leaders                 | Ministères associés  | OSC partenaires | Domaines de fonction concernés   |
|------------------------------------|--|-----------------|--|
| Ministère de l'Education Nationale | Ministère de la jeunesse et du Sport<br><br>Ministère de l'emploi, du travail et de la Protection Sociale<br><br>Ministère de l'Action Humanitaire et de la Gestion des Catastrophes<br><br>Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation |                 | Affaires juridiques et contentieux<br><br>Éducation et formation professionnelle<br><br>Santé et inclusion sociale<br><br>Soutien au développement inclusif<br><br>Territoire et développement durable<br><br>Sécurité et renseignements |

Troisième partie :

## Comptes rendus des travaux

## 3.1. Cérémonie d'ouverture

Ce séminaire qui se veut un cadre d'échanges scientifiques et techniques basé sur le partage d'expériences et la critique des modes d'administration territoriale fut ponctué par certains temps forts à son ouverture.

❖ **Le Professeur Mahaman Sanoussi TIDJANI ALOU, Politologue, Enseignant-chercheur, Coordonnateur scientifique du séminaire.**

J'ai reconnu dans la salle un public de personnalités suffisamment averties sur le sujet de la décentralisation, de la déconcentration et d'une manière générale, de l'administration territoriale. Je retrouve d'anciens directeurs généraux de l'aménagement du territoire, d'anciens secrétaires généraux du ministère de l'intérieur et de la décentralisation, d'anciens présidents de conseils régionaux et j'en oublie. Toutes ces personnalités sont des acteurs expérimentés qui connaissent bien le sujet. J'ose espérer qu'ils vont en débattre de façon ouverte même si je dois reconnaître que ces sujets sont parfois compliqués à traiter.

Le présent séminaire est l'aboutissement d'un long processus qui a été scandé par des études et des réunions de travail de tout genre. Il a été porté par des hommes et des femmes pleinement engagés depuis longtemps dans le processus de réforme administrative. C'est le lieu de remercier le Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation qui a bien voulu m'associer à cet exercice, de même que le Haut Commissariat à la Modernisation de l'État qui ne ménage aucun effort chaque fois que de besoin pour m'impliquer dans ses travaux de réflexion sur la modernisation de l'État. Je salue la qualité du document produit comme support des travaux du séminaire en invitant les uns et les autres à valoriser son contenu du fait de la diversité des thèmes, de leurs contenus et de la longue expérience des participants dans l'administration territoriale.

Avec une extension pour planter le décor sur l'objet du séminaire, il convient de faire remarquer que **la décentralisation est mise en place généralement dans des Etats inachevés qui n'ont pas fini de se construire. Cet Etat en construction n'est pas partout présent et n'a pas assez de personnels pour une couverture intégrale du territoire**, ce qui se traduit par un faible maillage territorial des administrations publiques et un accès inéquitable aux services de l'Etat déconcentré et décentralisé.

La décentralisation, bien qu'elle ait une histoire ancienne au Niger, reste une réforme nouvelle dans ses modalités actuelles de communalisation intégrale. Elle est basée sur la réorganisation territoriale de l'État pour permettre aux administrations déconcentrées d'accompagner des collectivités territoriales. **La décentralisation est un processus de production territoriale** et on oublie souvent de souligner que **c'est l'État qui décide de créer des collectivités territoriales à qui il donne la libre administration par des personnes régulièrement élues. Les collectivités territoriales sont actrices de la vie nationale.** C'est l'État qui décentralise donc, mais au Niger, **l'État qui décentralise est assez faible au niveau local.** Quant à la déconcentration, elle est en cours et appelée à prendre de l'ampleur.

C'est dire que la décentralisation a des enjeux nouveaux induisant des capacités à animer des politiques publiques, des capacités réelles à prendre en charge les compétences dévolues. Elle

implique la présence effective de l'État au niveau local, non pas par des fonctionnaires supplétifs qui peuvent se prévaloir de tous les niveaux d'expertise territoriale, mais des agents de l'État garants de l'offre de services publics à tous les niveaux territoriaux.

#### ❖ Le Haut Commissaire à la Modernisation de l'Etat

Evoquant l'importance du management public de territoire, le Haut Commissaire à la Modernisation de l'État considère qu'il s'agit là d'un enjeu majeur pour créer véritablement les conditions de base pour le renforcement de la décentralisation et de la déconcentration. Et ce type d'administration du territoire, ne devant plus se concevoir en dehors du développement du territoire, passe inévitablement par la valorisation des potentialités économiques de chaque entité territoriale.

De son point de vue, ce séminaire sera le point de départ d'une impulsion au niveau local d'une dynamique collaborative afin que le Niger puisse s'honorer de l'efficacité des gouvernements locaux résolument tournés désormais vers la création de conditions de fonctionnement et du développement économique à impact certain sur le couple Décentralisation/Déconcentration et la vie quotidienne des populations. Pour ce faire les acteurs locaux doivent se donner la main et conjuguer leurs forces afin de relever les défis territoriaux.

#### ❖ La Représentante de l'Agence Française de Développement

Elle s'est réjouie de l'organisation de ce séminaire qui s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre du Projet AMESP. Venant de prendre son poste seulement la veille de l'ouverture du séminaire, elle a pu se rendre compte sur la base du programme de travail de la rencontre, de l'immensité des tâches qu'appellent la décentralisation et la déconcentration tant aux niveaux central, déconcentré et décentralisé. Elle a encouragé les participants à ne ménager aucun effort afin que leurs échanges débouchent sur des pistes d'accélération d'une administration territoriale qui fera progresser le Niger.



❖ Secrétaire Général du Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation

ALLOCUTION DU MINISTRE DE L'INTERIEUR ET DE LA DECENTRALISATION

A LA CEREMONIE D'OUVERTURE DU SEMINAIRE NATIONAL SUR LE MANAGEMENT PUBLIC TERRITORIAL ET LA TERRITORIALISATION DES POLITIQUES PUBLIQUES LE 10 JANVIER 2023

Monsieur le Haut commissaire à la modernisation de l'État  
Messieurs les gouverneurs des régions de Dosso et de Diffa  
Monsieur le professeur  
Madame la représentante de l'Agence Française de Développement  
Messieurs les directeurs généraux  
Mesdames et Messieurs  
Chers participants

Il me revient de prendre la parole devant vous au nom du Ministre de l'Intérieur et de la Décentralisation empêché qui a bien voulu comme prévu de présider en personne la cérémonie d'ouverture des travaux du présent séminaire. Malheureusement, il a été empêché à la dernière minute et m'a chargé de vous transmettre ses sentiments et toutes ses félicitations d'avoir honoré de votre présence cette rencontre.

Je voudrais me permettre de saluer certaines personnalités avec lesquelles nous avons été à l'avant-garde et porté ce dossier. Je voudrais noter la présence de Monsieur Oumarou YACOUBA, ancien secrétaire général du Haut Commissariat à la Réforme Administrative et à la Décentralisation et ancien gouverneur de la région de Diffa. Je note également au passage d'autres personnalités qui ont apporté une part assez contributive dans l'aboutissement de ce dossier. Qu'ils soient ici tous remerciés.

Mesdames et Messieurs

Permettez-moi tout d'abord de vous remercier toutes et tous de votre présence au séminaire national sur le management public territorial et la territorialisation des politiques publiques. Par la même occasion, je voudrais vous adresser mes vœux de santé, de bonheur et de succès à vous-mêmes et à vos familles respectives au seuil de la nouvelle année 2023.

Je me réjouis également de la tenue de ce séminaire qui est en lien avec les engagements du Président de la République, Chef de l'État, Son Excellence Mohamed BAZOUM, relatif à la décentralisation et au développement local contenus dans le Programme de renaissance, Acte III. Aussi, la déclaration de politique générale de Son Excellence Ouhoumoudou MAHAMADOU, Chef du gouvernement qui est la déclinaison opérationnelle du programme de renaissance et fait une place de choix à la consolidation des acquis et l'amélioration de l'efficacité des collectivités territoriales. Il s'agit en effet de mettre en œuvre des actions pour (i) **améliorer la viabilité économique des Communes** et (ii) **assurer la qualité de la gouvernance administrative et financière des entités décentralisées avec une plus grande implication des citoyens dans la conduite des affaires publiques locales.**

Il s'agit également de (iii) **mettre en place un mécanisme intégré d'accompagnement pour mieux exploiter les potentialités économiques des entités**, (iv) **rendre plus effective la fonction publique territoriale** et (v) **accélérer le processus de transfert des compétences et des ressources**.

Mesdames et Messieurs

Le thème du présent séminaire qui porte sur le **management public territorial et la territorialisation des politiques publiques consacre l'approche territoriale de développement au Niger** ; il entre dans le cadre de la mise en œuvre de la convention de financement qui lie le Niger à l'Agence Française de Développement dans sa composante 1 intitulée « Renforcer l'État déconcentré » au titre du Projet d'Appui à la Modernisation de l'État pour un Service Public de qualité sur le territoire, entendu Projet AMESP. Ce Séminaire est articulé autour de trois objectifs à savoir :

1. Clarifier les notions, les approches et les modalités pratiques pour opérer des changements au niveau des décideurs et cadres de l'administration centrale afin que la territorialisation du développement devienne un enjeu partagé pour la réussite du mandat de chaque régime politique, de chaque portefeuille ministériel et de chaque mandat parlementaire ;
2. Définir les stratégies opérationnelles pour une meilleure articulation entre la sécurisation du territoire, la paix sociale et le développement territorial en mettant en évidence le rôle et les responsabilités des différents acteurs ;
3. Définir les éléments déterminants d'une diplomatie territoriale incluant surtout la coopération transfrontalière d'initiative locale.

Comme vous le savez déjà, notre administration est confrontée depuis plusieurs années à des défis multiples qui se rapportent (i) au **déficit de cadres expérimentés**, (ii) à l'**insuffisance des performances du service public** et (iii) à la **faiblesse structurelle de l'administration territoriale tant au niveau national qu'au niveau local**. Ses faiblesses systémiques ont pour corollaire l'insatisfaction des citoyens et l'efficacité des politiques publiques territoriales.

Or, l'ambition du Président de la République est de **passer d'une administration territoriale classique fondée sur le commandement à une administration de développement bâtie sur le management public territorial orienté vers une gouvernance vertueuse, une administration qui libère les initiatives et les talents**. Pour matérialiser cette ambition, j'attends de vous un diagnostic et un état des lieux pertinents qui permettront de **comprendre l'évolution de notre administration** et de **formuler des recommandations et pistes d'action** pour une meilleure efficacité et une meilleure efficacité des politiques publiques territoriales.

Mesdames et Messieurs

L'engagement du Président de la République, Chef de l'État à bâtir un État démocratique guidé par les principes de bonne gouvernance ne peut se réaliser sans une responsabilité pleine et entière du citoyen dans la formulation et la mise en œuvre des politiques publiques à tous les niveaux.

C'est pourquoi, **nous croyons à la décentralisation** qui est une option forte du peuple nigérien, une option qui découle des accords de paix entre le gouvernement et la résistance armée.

C'est pourquoi **nous croyons au couplage décentralisation/déconcentration** en vue d'une **coproduction du développement territorial** pour le mieux-être de nos communautés.

Je dois relever ici que la question territoriale doit être appréciée dans une perspective plus large. En effet, elle est centrale pour une planification décentralisée et participative, tenir compte des spécificités de chaque collectivité territoriale et **promouvoir le développement endogène global**.

Le territoire ne doit donc pas être perçu comme un simple espace physique mais aussi comme un espace public où des projets collectifs et des politiques publiques sont formulés et mis en œuvre au profit des citoyens. Nous ne devons jamais perdre de vue que **les citoyens au niveau local ont besoin que des services publics leur soient offerts avec célérité au même titre que les autres citoyens**. C'est pourquoi, il paraît important que le développement du territoire soit conçu suivant une planification décentralisée et participative. En d'autres termes, **le développement du territoire doit être pensé à partir du niveau local**. Je sais que toutes ces problématiques sont prises en charge au cours de ces trois jours de réflexions et d'échanges que durera le présent séminaire à travers les dix panels qui seront animés par des experts de renom.

Ces panels se pencheront sur les thématiques suivantes :

1. Le concept d'administration territoriale ;
2. Le développement économique territorial ;
3. L'approche territoriale de développement en lien avec la culture de territorialisation des politiques publiques partagées par les différents acteurs ;
4. Le passage d'une administration de commandement à une gouvernance territoriale de développement ;
5. La déconcentration administrative et budgétaire au Niger ;
6. Le contrôle des dépenses publiques en lien avec le développement territorial ;
7. Les défis et les enjeux du développement territorial prenant en compte les femmes et les jeunes ;
8. La promotion du marketing territorial ;
9. La promotion de l'intercommunalité des marchés à bétail ;
10. La coproduction de la sécurisation du territoire par la collaboration entre populations et forces de défense et de sécurité.

En renouvelant les appréciations du gouvernement aux partenaires techniques et financiers du secteur de la décentralisation pour leur précieux accompagnement, je déclare ouverts les travaux du séminaire sur le management public territorial et la territorialisation des politiques publiques.

Je vous remercie !

## 3.2. Concept d'administration territoriale dans la gestion des entités territoriales et ses implications sur les politiques publiques.

Cette communication introductive et de portée générale tient lieu d'un examen du profil historique du processus de découpage territorial et du mode de fonctionnement de l'administration territoriale au Niger depuis les indépendances à nos jours.

### ❖ Principaux constats et analyses

Le Niger couvre une vaste étendue de 1 267 000 Km<sup>2</sup> occupant ainsi le 22<sup>ème</sup> territoire le plus vaste au monde dont les terres émergées représentent 99,8% et les surfaces immergées par l'eau ne constituent que 0,2%. Les lignes frontières du Niger sont longues au total de 5 697 km dont avec le Tchad 1 175 km, le Nigeria 1 497 km, l'Algérie 956 km, le Mali 821 km, le Burkina Faso 628 km, le Bénin 266 km, la Libye 354 km.

La forme juridique et institutionnelle du territoire nigérien fut constitutionnalisée. Celle-ci a prescrit les caractéristiques d'un **Etat unitaire et indivisible conformément aux dispositions de l'Article 3 de la Constitution**. En conséquence de quoi, la Constitution a fait l'option d'un **Etat unitaire décentralisé et déconcentré** à contrario de la forme fédérale d'un Etat comme au Nigeria, en Afrique du sud et en Ethiopie.

Plusieurs tentatives de découpages administratifs ont été opérées depuis les indépendances :

- La loi 64-023 du 17 juillet 1964 : celle-ci a prévu le couplage déconcentration/décentralisation et la création de 7 départements, 32 arrondissements, 120 à 150 Communes dont seulement 21 Communes n'ont pu voir le jour qu'en 1988 ;
- Mars 1996 : une réforme de l'administration territoriale a fait progresser le découpage avec la formalisation de 8 régions, 55 départements 155 arrondissements et 774 communes. Cette proposition n'a pas prospéré ;
- Aux élections de février 1999 : le Niger comptait 35 départements et 75 communes ;
- En 2005, le découpage territorial validé a porté le nombre de communes à 265 ;
- A partir de 2011, la nouvelle configuration du découpage territorial a été stabilisée à 8 régions circonscriptions territoriales, 7 régions collectivités territoriales, 63 départements et 265 communes conformément aux dispositions de l'Ordonnance N°2010-54 du 17 septembre 2010 portant code général des collectivités territoriales. Tous les chefs-lieux de département sont considérés comme des communes urbaines.

Le couplage Déconcentration/Décentralisation né avec les indépendances a été réaffirmé comme un principe d'administration du territoire à la conférence nationale souveraine de 1991 qui a fait l'option d'aller à la décentralisation et non au fédéralisme. La décentralisation vise (i) **la réduction des disparités entre les entités territoriales**, (ii) **la réconciliation nationale**, le **maintien de la cohésion sociale et la mise en œuvre de tous les mécanismes qui existent dans**

les communautés et les institutions modernes afin de créer les conditions de dialogue entre ces communautés et les autorités.

Dans son discours-programme d'avril 2021, le Président Bazoum a réitéré que **le Niger doit passer d'une administration de commandement à une administration de développement**, un slogan qui remonte à 1975 et qui peine à se concrétiser.

#### ❖ Point des discussions

Entre 1999 et 2011, les niveaux de déconcentration et de décentralisation ont connu un seuil avancé de rapprochement de l'administration des communautés à la base, même si certaines Communes sont autant vastes que certains pays du continent. D'où en 2016/2017, une tentative infructueuse de densification des départements devrait conduire à passer de 63 à 83 départements dans le but de réorganiser la tutelle.

Certains Nigériens continuent d'appeler commandants, les gouverneurs de région et les préfets de département alors qu'on devrait se départir de cette appellation désuète, raccordée à la colonisation. La persistance de cette appellation prouve que les conditions ne sont pas encore créées pour un vrai développement territorial reflétant l'indépendance du pays et la souveraineté nationale, surtout un Etat nigérien fort au service de ses populations dans chaque bassin de vie.

La déconcentration n'est pas effective à tous les niveaux. Dans la situation actuelle du Niger, **la construction de l'Etat n'est pas achevée, cependant il doit se déposséder de compétences qu'il n'a pas ou qu'il a et n'exerce pas dans les territoires au profit des populations**. Il y a des Communes dans lesquelles l'Etat n'a jamais été présent et d'autres n'existent qu'à travers les tournées des fonctionnaires venant du niveau central ou régional de façon épisodique. **C'est à l'avènement de la décentralisation avec l'option d'une communalisation intégrale que certaines Communes ont vu pour la première fois un représentant de l'Etat établi à travers la présence d'un maire.**

L'Etat, gardien de la loi de la décentralisation, se cherche encore et personne ne peut prétendre avoir une solution définitive pour réussir une telle réforme de l'Etat à partir des communautés de base. C'est pourquoi, il faut prendre en compte les travaux de recherche des institutions publiques et privées qui jusqu'ici ne servent à personne, et personne ne les exploite pour alimenter la chaîne décisionnelle de l'Etat. **Les résultats de ces travaux de recherche ne sont ni insérés dans les programmes enseignés à l'Ecole Nationale d'Administration (ENA) ni dans les Universités.**

Il y a de nombreux représentants sectoriels de l'Etat qui ne sont pas préparés à reconnaître les compétences des Collectivités territoriales afin de les accompagner dans l'exercice des compétences qui leur sont transférées. L'inspecteur communal de l'éducation n'accepte pas se soumettre à l'autorité d'un maire analphabète ou d'un faible niveau d'instruction. Il s'ensuit que **l'Etat veut décentraliser mais le représentant de l'Etat sur le terrain n'est pas encore préparé à accepter l'autorité de l'Etat incarnée par le maire de la Commune.**

Par exemple dans la Commune de Guidan-Roundji dans la région de Maradi, le Ministère de l'Hydraulique n'est représenté que par un seul agent chargé de la mise en œuvre de la politique

locale de l'eau, ce qui traduit un manque de réalisme par rapport à la problématique de l'accès à l'eau potable dans les communautés de base de cette Commune. **L'une des faiblesses majeures dans les réformes de l'administration territoriale est le manque de capitalisation de certaines expériences de gestion déléguée au cours de la période pré-décentralisation. Pourtant ce retour d'expérience** aurait pu alimenter l'élaboration du code général des collectivités territoriales et du document-cadre de politique nationale de la décentralisation. On peut faire référence à l'absence de capitalisation de la gestion déléguée de l'eau dans les années 80 assurée par un agent retraité de la NIGELEC qui gérait trois petites villes dont Chadacori avec un comité de gestion disposant d'un fonds de 20 millions de FCFA en compte. Avec la décentralisation, la Commune a tourné dos à cette expérience de gestion déléguée et a mis en place son propre service de l'eau au lieu de faire une concession de service public de l'eau.

C'est dire que certaines Communes ont manqué de pragmatisme pour intégrer les bonnes pratiques héritées de la période de pré-décentralisation et au niveau central, les réformateurs n'ont pas été aussi vigilants pour passer par la phase de capitalisation avant de produire les textes de la décentralisation et de la déconcentration. Il faut **que l'Etat crée son histoire institutionnelle et que les réformateurs fassent l'effort de valoriser toutes les bonnes pratiques qui ont été éprouvées dans le pays dans différents secteurs**. Ce réflexe a souvent fait défaut dans la conception et la mise en œuvre des réformes publiques.

On ne peut pas changer des espaces qu'on ne connaît pas. Beaucoup de fonctionnaires ne connaissent pas leur pays et on n'a pas non plus des livres achevés qui permettent de faire le point rapide sur les réformes de l'Etat et les différentes initiatives de développement local qui ont cours dans les différentes contrées du pays. Ce séminaire donne l'occasion d'interpeller le Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation (MID) et il est important de poser le débat tel qu'on le ressent. D'ailleurs, **ce n'est pas un débat qui concerne seulement le Niger, presque tous les Etats de la sous-région sont confrontés à la même réalité de l'Etat inachevé**.

#### ❖ Synthèse des leçons apprises

La principale force du Niger réside dans le fait que plusieurs textes existent et bien adaptés à l'administration du territoire notamment (i) le code général des collectivités territoriales dont un décret spécifique à la déconcentration, (ii) une politique nationale de décentralisation, (iii) le soutien de l'Etat à la présence de l'Etat même si de gros efforts restent à faire dans ce domaine.

Le Niger traîne plusieurs faiblesses au niveau de l'administration de son territoire en l'occurrence (i) la très faible correction des disparités sur la base des spécificités territoriales, (ii) le niveau de sécurité intérieure et extérieure est encore assez faible, (iii) l'absence de professionnalisme dans les gouvernorats et préfectures affectant la gestion courante et prospective, (iv) l'interférence politique dans la gestion de l'administration territoriale, (v) des plans de développement régionaux et communaux élaborés et adoptés sans aucune information du MID, (vi) le circuit de partage de l'information entre les ministères sectoriels, les gouvernorats, les préfectures et les Services techniques déconcentrés n'impliquant le MID que pour l'informer des tournées ministérielles, (vii) l'offre de services publics aux populations largement en dessous des besoins, (viii) les administrateurs territoriaux ayant une faible connaissance de leurs circonscriptions territoriales.



## 3.3. Résultats des travaux en panels

### 3.3.1. Approche territoriale de développement et contractualisation des objectifs territoriaux de développement

Cette thématique rend compte de la synthèse des résultats des panels 2, 3 et 7 relatifs respectivement (i) à l'approche territoriale de développement, (ii) au passage de l'administration de commandement à l'administration de développement, et (iii) à la contractualisation des objectifs territoriaux de développement.

L'idée largement partagée au cours de ce séminaire est que **le Niger a raté la voie du développement de son agriculture** et aujourd'hui, dans un contexte de changement climatique assez préoccupant, sa stratégie de gouvernance du secteur se doit de s'aligner sur la contractualisation des objectifs de développement agricole. En effet, le Niger n'est arrosé que 3 ou 4 mois dans l'année alors qu'il doit nourrir sa population 12 mois 12 et même, dégager des excédents alimentaires. Ce qui signifie que la mobilisation de l'eau et l'accès à la terre sont des impératifs de développement pour sa sécurité alimentaire. Il a été dit également que **le Niger est bloqué pour l'accès au crédit parce que, des indépendances à nos jours, moins de 2000 titres fonciers sont délivrés**, ce qui est un grand handicap pour le financement du développement économique. Toutefois, quelques rares systèmes financiers décentralisés (SFD) acceptent les actes des commissions foncières.

**La loi organique N°09 de mars 2012 autorise la contractualisation en prescrivant un cahier de charges pour déterminer les éléments constitutifs du contrat de performance.** La loi des finances incite également à transformer les actes de cession en titres fonciers d'ici cinq ans pour améliorer le rythme de l'inclusion financière au Niger.

Partant de ce contexte institutionnel en progression, **la contractualisation peut être définie comme un mode opératoire incontournable dans l'approche territoriale de développement** à condition qu'elle soit précédée d'une grande campagne nationale de sensibilisation et d'explication afin que ses enjeux soient bien compris. Certains y voient des concessions d'exploitation, d'autres en revanche la perçoivent comme un mode de privatisation. Dans tous les cas, La contractualisation du développement territorial est fondée sur (i) **des obligations mutuelles**, (ii) **la responsabilité mutuelle**, (iii) **le suivi et le contrôle mutuels des performances** et (iv) **la redevabilité mutuelle**.

Dans le secteur de l'Elevage, le Ministère de l'Elevage contractalise avec des experts en zootechnie et/ou médecine vétérinaire pour délivrer des services vétérinaires en certaines périodes de l'année comme la vaccination des animaux et des hommes par exemple. Il y a eu aussi des expériences de gestion déléguée de l'eau dans certaines localités du pays avant la décentralisation.

#### ❖ Principaux constats et analyses

La contractualisation des objectifs territoriaux de développement reste le plus incontournable défi de l'efficacité de l'action publique quels que soient les sources et les objets de financement, les secteurs d'intervention et les entités territoriales concernées. Elle appelle un changement de

paradigme en abandonnant l'approche d'objectifs globaux nationaux pour passer à une approche d'objectifs de développement spécifique à chaque territoire.

Les participants ont soulevé plusieurs questions se fondant sur l'importance de la contractualisation dans l'approche territoriale de développement au Niger en ces termes : Pourquoi ne pas contractualiser les Centres de Santé Intégré (CSI) alors que les gens meurent pour rien et sachant bien que les ressources humaines sont insuffisantes pour délivrer des soins de santé primaire qui touche plus de 20 000 villages au Niger ? Où est-ce que l'Etat peut-il trouver les moyens financiers pour fournir tant d'agents qualifiés à ces CSI ? L'Etat nigérien est-il prêt à contractualiser la gestion de certains hôpitaux, l'assurance maladie universelle,... ? Comment le Niger peut-il avancer sur la contractualisation ?

Selon les participants à ce séminaire, **la contractualisation doit être basée sur la théorie du changement** pour mettre fin aux cycles successifs d'échecs des politiques publiques que le pays traîne depuis les indépendances et induisant l'extension de la pauvreté et la radicalisation des jeunes. **Ce qui doit changer c'est la gouvernance du développement par la responsabilisation individuelle et collective basée sur des contrats de performance à tous les niveaux.** Une telle orientation appelle l'obligation de rendre compte, la compétence, la fin de l'impunité et des trafics d'influence, le coaching des dirigeants à différents niveaux et sans négliger un système de suivi, évaluation et capitalisation efficace.

C'est dire que l'administration publique doit être moins assujettie à une gestion classique et de routine dans ses pratiques pour adopter une démarche prospective, de recherche et de solutions par des offres de services innovantes donc une **administration de projets qui dialogue sans cesse avec ses usagers** dans un souci de rationalisation obligeant à **travailler dans un schéma institutionnel décroisé** et reposant sur la coopération entre des structures publiques et entre celles-ci, le secteur privé et la société civile.

Pour limiter la douloureuse expérience d'échecs des projets de développement qui a longtemps prévalu dans l'administration publique avec de lourds fardeaux d'endettements sans impacts probants presque dans tous les secteurs de la vie économique et sociale, **la contractualisation des objectifs de développement territorial constitue un passage obligé dans l'atteinte des objectifs de développement durable (ODD).**

Il est temps alors d'inverser le mode de réflexion concernant la migration territoriale entendue l'ensemble des transformations qu'un territoire doit connaître dans le temps sur la base d'une planification spatiale en termes d'amélioration de l'offre de services publics et de dynamiques territoriales. **La performance de la contractualisation doit être sensible (i) à l'amélioration de la qualité de la gouvernance territoriale, (ii) à l'efficience et à l'impact de l'ingénierie territoriale et (iii) au relèvement du niveau de vie des populations dans les secteurs sociaux, économiques, environnementaux et des droits de l'homme.**

Depuis les indépendances, on pense que c'est l'administration territoriale qui doit conduire le développement du pays et avec cette prérogative, nous sommes en train de couper le chemin du développement. L'administration ne peut pas être un développeur, elle n'est pas une entreprise de développement, non plus une société de développement. **Les mentalités des**



agents de l'Etat ne permettent pas la migration d'un comportement de fonctionnaire à celui d'entrepreneur de développement.

A ce sujet, quels sont les facteurs qui peuvent faire échouer la contractualisation au Niger ?

1. Absence de transparence et tendance à la corruption ;
2. Incompréhension de certains acteurs, surtout la société civile faute d'accès à l'information pour ses actions de contrôle citoyen et de plaidoyer ;
3. Exclusion de certains acteurs concernés par pour des considérations politiques ;
4. Iniquité territoriale induisant l'exclusion volontaire et par inadvertance de certaines communautés de base ou de certaines professions d'une interprofession ou de la chaîne de valeur ;
5. Impunité faisant prospérer le laxisme et le non-respect des textes.

Ces facteurs qui alertent sur les précautions à prendre pour réussir une approche territoriale de développement ont été révélés à partir de quelques exemples concrets. En 2013, une société britannique gérée par des Saoudiens a voulu investir dans le bassin du lac Tchad. Ils ont créé alors au Niger une société dénommée « Fleuves du Niger » sur la base d'une étude de faisabilité relative à la pédologie (types et évolution des sols), aux vocations des sols (types de spéculations adaptées aux différents écosystèmes), à la forme juridique pour la mise en valeur (partenariat public privé) et aux études d'impacts environnementaux et sociaux (responsabilité sociétale, plan de gestion des pollutions et des dégradations, etc.).

La société civile a dénoncé l'offre de cette société qui considère que celle-ci participe d'une stratégie d'accaparement des terres à travers un bail emphytéotique de 99 ans et s'étendant sur une superficie de 120 000 Ha, l'équivalent de 1 200 km<sup>2</sup> soit trois fois environ la superficie des Seychelles (451k<sup>2</sup>) et 29,75% de la superficie du Cap-Vert (4 033 km<sup>2</sup>). En plus de l'opposition de la société civile qui a été privée de son droit à l'information sur la mise en concession de cette vaste étendue pour près d'un siècle, entretemps, le groupe terroriste Boko Haram s'est invité dans la zone à travers ses incursions meurtrières et enlèvements de femmes et enfants ayant concouru à la suspension du processus de contractualisation.

Les questions foncières sont très complexes dans la mesure où toutes les terres ne sont pas immatriculées et sont du ressort du domaine coutumier et partant, elles sont sous le régime de détention coutumière et à ce titre, elles appartiennent aux familles. La monétarisation des terres observées au cours de ces dernières décennies pose un sérieux problème de tenure foncière avec une prolifération des conflits fonciers.

À partir de ce séminaire, il s'agit de s'interroger sur la pertinence d'un nouveau paradigme de développement des collectivités territoriales au Niger. A vouloir faire de l'administration une entreprise de développement, le résultat ne sera pas concluant et le risque d'engendrer des éléphants blancs comme par le passé interpellera. Le nouveau paradigme, c'est de **se demander si le Niger peut se développer avec ce concept d'administration de développement**. Quelles sont alors les conditions à réunir pour que ce type d'administration soit envisageable, rendu possible par l'Etat et désirable par les populations ?

D'abord, il faut **être convaincu qu'on ne peut pas développer le Niger avec une mentalité de culture de la pauvreté**. Il faut dès maintenant sortir de ce conditionnement mental. S'impose d'explorer de ce fait certains postulats :

a) **Premier postulat : le Niger est un pays très riche**

On dit souvent que le Niger est pauvre. C'est le premier postulat à combattre chez chaque Nigérien. **Le Niger est riche et même très riche avec de grandes potentialités du sol et du sous-sol**. Mais, nous sommes toujours restés dans des prédispositions mentales comme le prétendent les organisations internationales qui considèrent que le Niger est pauvre, qu'il est le dernier pays de la planète dans le domaine du développement humain. Non ! Le Niger est peut-être le premier pays de la planète dont les potentialités sont très peu valorisées. Nous sommes en train de laisser nos richesses naturelles et culturelles s'évanouir sous nos yeux et sous nos doigts alors que nous pouvons nous épanouir à partir d'elles.

b) **Deuxième postulat : se départir de l'administration de commandement**

Dans son mode d'organisation et de fonctionnement, l'administration nigérienne n'est même pas une administration de commandement, mais plutôt une **administration d'instruction et d'essence coloniale** où on est là pour exécuter des ordres d'un chef supérieur. Et sans ordres reçus, point d'initiatives sur la base d'une analyse de faisabilité et d'engagement en rapport avec sa fiche de poste pour changer les situations qu'on affronte. C'est une administration de dormance qui n'est pas entreprenante et proactive, donc à faible capacité d'anticipation d'innovation et de réaction. Toute l'administration nigérienne fonctionne ainsi jusqu'à aujourd'hui. Ce qui laisse croire que les Nigériens n'ont pas encore compris que **seules la valeur du travail et la bonne gouvernance permettent de transformer les potentialités d'un pays en richesses** pour améliorer les conditions de vie des populations et renforcer l'image du pays dans la perception internationale.

Quand c'était l'administration coloniale, chacun savait ce qu'il doit faire et les résultats attendus de son poste de travail. Si vous n'exécutez pas vos tâches comme elles sont demandées, suivent immédiatement des sanctions. De plus en plus, non seulement **l'administration nigérienne est une administration d'instruction** et en plus, **elle est une administration indulgente** qui souffre de trafics d'influences de sorte que le chef n'est pas suffisamment fort pour obtenir l'obéissance pour les tâches à exécuter par ses collaborateurs et leur soumission par rapport au respect des textes en vigueur.

Quand vous êtes un conseiller de président ou de ministre et tant qu'ils ne vous demandent pas **d'exécuter un ordre, vous ne faites pas**. Et ce fonctionnement d'administration d'instruction reste le mode de fonctionnement qui perdure jusqu'ici. C'est un système d'administration fondée sur l'immobilisme avec des gens payés pour tourner les pouces, alors qu'un **collaborateur doit développer des idées et être une force de proposition pour son supérieur en vue de faire avancer les dossiers et l'institution**. Un chef professionnel n'a pas le temps d'appeler chacun pour lui donner du travail au quotidien. C'est l'inverse qu'il faut faire en sortant de l'administration de type top down pour une administration d'initiative de type Bottom up et itératif.

Un Gouverneur et un Préfet, quelles que soient leurs capacités ne peuvent pas donner des ordres tous les matins. C'est là, la différence entre l'administration française et l'administration

anglaise. Les pays les plus développés en Afrique de l'Ouest, c'est le Nigéria et le Ghana par exemple. Les pays francophones semblent être développés mais ne sont que des éléphants aux pieds d'argile. **Les richesses qui sont en train d'être développées dans ces pays francophones d'Afrique ne sont pas des richesses locales, celles-ci sont détenues par ceux qui sont venus s'enrichir.**

C'est dire que la territorialisation du développement au Niger se trouve inachevée par manque de volonté politique ; elle est perchée au niveau national et suspendue faute d'ancrage réel dans les localités. Elle est par ailleurs inachevée du point de vue de la déconcentration. **Les anciens postes administratifs de la période coloniale visaient à créer des centres de peuplement pour réduire les espaces vides non contrôlés par l'État d'où leur érection en départements. Mais il existe encore beaucoup d'espaces vides servant à l'entraînement aux armes et de refuge pour le développement de l'extrémisme violent comme le terrorisme et le grand banditisme.** C'est dire que le niveau de déconcentration pour créer de nouveaux bassins de vie est encore faible du fait de la vaste étendue du Niger. La déconcentration doit être accompagnée d'un effort de viabilisation par l'aménagement du territoire. **L'une des grandes faiblesses de la plupart des collectivités territoriales, c'est l'absence d'études monographiques** qui détaillent les potentialités et les défis de chaque Commune dans chaque secteur de la vie économique et sociale, même au-delà des compétences dévolues.

**c) Troisième postulat : sans des communes de superficie raisonnable, le développement local sera difficile à réussir**

La décentralisation est aussi perchée du fait que certaines Communes sont trop vastes. C'est le cas de la Commune d'Ingall dans la région d'Agadez qui s'étend sur 61 171 km<sup>2</sup> faisant la taille d'un État. Elle représente 4,41 fois la Gambie et dépasse la superficie du Togo (56 785 km<sup>2</sup>). Cette Commune surpasse aussi la combinaison du Rwanda (26 338 km<sup>2</sup>) et du Burundi (27 834 km<sup>2</sup>). Avec cette étendue, elle n'est ni un Département ni une Commune. **Sans des espaces communaux de taille raisonnable, il sera difficile de réussir une réelle territorialisation des politiques publiques génératrice du développement local au Niger.**

La contractualisation est de ce point de vue une réponse à l'étendue du territoire et elle signifie que les responsables au sommet de l'État doivent aussi cesser de faire cavaliers seuls face aux besoins des populations.

On n'aura jamais l'ensemble des compétences dans l'administration territoriale pour l'opérationnalisation du développement territorial. En plus, **il sera difficile de parachever la décentralisation et la déconcentration d'où l'importance de la contractualisation des objectifs de développement territorial avec le secteur privé et les projets de développement** comme des leviers d'initiatives et de production de résultats probants pour corriger les faiblesses de l'offre de services publics et en comblant le déficit de compétences généralisé.

Dans une stratégie de contractualisation territoriale, il faudra établir par exemple **la liste des Communes à potentiel d'irrigation et combler leur manque de compétences techniques** et en réalisation par la contractualisation des objectifs d'aménagement et de production soit avec des entreprises privées soit avec des projets de développement sur la base d'un plan de développement de l'irrigation par groupe de Communes partageant ce même potentiel du fait

de leur voisinage. La contractualisation peut concerner plusieurs autres domaines. **L'enseignant nomade, le vétérinaire nomade et l'infirmier nomade dans un espace de mobilité pastorale peuvent être contractualisés par l'État et les collectivités territoriales pour suivre les bergers, leurs familles et leurs troupeaux** en vue de leur délivrer des services d'éducation, de santé animale et de santé humaine. Il s'agit là d'un État et d'une collectivité territoriale qui s'adaptent aux modes de vie de sa population nomade.

**Les marchés à bétail peuvent faire l'objet aussi d'une contractualisation à vocation multiple avec le secteur privé par des investissements de mise aux normes et de gestion déléguée** sous forme de concessions d'exploitation concentrant plusieurs types d'investissements : un parc de vaccination, des sanitaires, des boutiques vétérinaires, des cases de passage, un système hydraulique, un système d'éclairage, la sécurisation du site par des clôtures et le gardiennage, un parking pour véhicules, un espace d'entreposage des aliments de bétail, un local d'état civil à ouverture périodique et un hangar de réunions pour les acteurs de la filière, etc.

- **Qu'est-ce que le développement territorial ?**

**Tout ce qui est taxé dans une Commune part d'un emplacement dans une entité territoriale, et toutes les demandes sociales qui émanent d'une population se traduisent toujours par des défis territoriaux à relever.** D'où le développement territorial s'entend la livraison d'infrastructures, de services sociaux et des investissements productifs attendus par les populations avec un effort de maintenance pour garantir la continuité de l'offre de services publics. C'est cette livraison de services qui fonde le bien-être d'une population dans son bassin de vie. Cela dit, **le développement territorial est inconcevable sans l'importance accordée au cadastre foncier** qui est le niveau de maîtrise par la Commune de sa base foncière et de sa base territoriale. C'est parce qu'une Commune maîtrise sa base spatiale qui est la base éternelle pour son développement et l'expression de son potentiel fiscal qu'elle peut accroître ses capacités d'investissement et améliorer son attractivité.

- **Que faut-il contractualiser dans un processus de développement économique du territoire ?**

Les enjeux de la promotion du développement économique sont de plusieurs ordres à savoir : (i) l'amélioration de la concertation au niveau local dans le sens de créer les conditions de synergie entre les acteurs qui sont conscients de la nécessité de promouvoir le développement économique et social dans une zone et engagés à cette fin, (ii) la mobilisation des ressources financières, (iii) le soutien des autorités qui reste une condition fondamentale par une présence active de l'Etat, (iv) l'optimisation des procédures des agences de développement comme l'ANFICT dont les modalités d'accès au financement doivent être à la fois assez souples et rigoureux dans le suivi des investissements, (v) harmonisation des appuis des PTF afin que sur les mêmes objets de financement, les règles soient les mêmes et quelles que soient les zones d'intervention, (vi) la mise en place de véritables banques de développement, celles qui sont sur la place étant principalement des banques commerciales et ne disposant pas de crédits à long terme, de taux d'intérêt adaptés à l'agriculture avec un dispositif d'encadrement technique et de suivi de proximité pour la gestion du crédit, (vii) la prise en compte de la monographie des Régions et des Communes dans les outils de pilotage de la planification du développement.

#### ❖ Point des discussions

**Le suivi de l'application des textes reste le nœud gordien de l'administration nigérienne.** Il y a des lois sans leurs textes d'application et dans de nombreux cas, les textes existent dans leur complétude mais il manque de mécanisme de suivi permettant de s'assurer s'ils sont en vigueur ou non.

L'État doit être compris comme l'État central, les Collectivités territoriales et l'Administration déconcentrée. **L'État moderne c'est la construction d'un État fort et neutre débarrassé des phénomènes clivants et d'exclusion** fondés sur le triptyque Parents – Amis – Connaissances qui retardent l'instauration d'un État de droit et favorisant la politisation à outrance avec une baisse de rendements de l'administration publique. **Seul l'État de droit protège les citoyens contre les abus de pouvoir de ceux qui gèrent des responsabilités au nom de la puissance publique.**

Le Niger n'a que des directions de personnels qui, dans la pratique, ne gèrent que les recrutements, les affectations, les congés et les autorisations d'absence sans se soucier de la gestion prévisionnelle des ressources humaines alors qu'il y a **nécessité de rendre prévisibles les besoins réels à couvrir dans chaque secteur et à chaque niveau territorial** en termes de recrutement, de suivi des carrières, de formation, d'affectation, de suivi et d'évaluation des performances. **L'un des problèmes les plus graves au Niger, c'est le défaut de prévisibilité sur deux à trois ans des besoins en ressources humaines**, ce qui justifie la non-maîtrise des flux d'effectifs sortants et entrants.

Du fait d'un faible ratio d'accompagnement des communautés à la base, il y a des localités situées à 500 Km du chef-lieu de département. **Quand une population est desservie de façon continue par rapport à ses besoins de base tels que l'eau, l'énergie, l'éducation et la santé, ce sont là les facteurs déterminants d'une réelle proximité de développement de leur territoire.** Cette proximité crée une dynamique relationnelle entre tous les acteurs en multipliant des occasions de travail en synergie et c'est autour de cette coopération que se joue la territorialisation des politiques publiques. D'où l'importance que l'agent de l'État ou de la collectivité territoriale soit comme un poisson dans l'eau dans une relation entre le représentant de l'État qu'il est et la population desservie.

Il est alors indispensable que des présidents de conseils régionaux et des maires des Communes soient eux-mêmes des acteurs de proximité à l'écoute de leurs populations. Au cours des exercices d'évaluation annuelle des campagnes agrosylvopastorales par exemple, on constate un manque criard de personnels de l'État dans les domaines de l'agriculture, de l'élevage et de la santé dans toutes les collectivités territoriales. Bizarrement d'une année à l'autre, on fait le même constat avec des problèmes récurrents non résolus.

**Les Maires du Niger sont insuffisamment entrepreneurs.** Au Rwanda par exemple, tous les Maires ont un contrat de performance avec le Chef de l'Etat ou son Représentant. **Le contrat de performance (CP) doit être entre un superviseur et un supervisé.** Il peut être entre (i) le Maire et ses collaborateurs à travers un cahier de charges et un suivi périodique avec une évaluation pour corriger les faiblesses décelées, (ii) le Maire et le Préfet ou le Gouverneur, (iii) entre le Président du Conseil régional et le Gouverneur.



Enfin, l'idée de développement local ne doit pas être détenue par l'Etat comme un monopole. Elle doit émerger de la base, et c'est aux collectivités territoriales que reviennent cette mission clé de la décentralisation. C'est à ce titre également que chaque partenaire technique et financier (PTF) devra intégrer ses propres mandats dans les plans de développement communaux (PDC). Il se trouve que cet outil qui tient lieu de gouvernail pour la construction de l'offre de services publics sur la base des demandes sociales des populations et des potentialités territoriales n'est pas toujours élaboré avec la rigueur qui sied. La plupart des PDC sont lourds à exploiter comme supports de gouvernance, et **d'une mandature à une autre se pose un problème de stabilité de la vision de développement de la Commune**. Sont également très variables la durée et le coût de production d'un PDC. Certaines Communes accusent parfois 2 à 5 ans de retard pour son élaboration ou son actualisation.

### ❖ Synthèse des leçons apprises

Pour un pays aussi vaste comme le Niger, le gouverner de loin paraît une utopie difficilement réalisable. Le réalisme institutionnel pour que l'Etat soit une puissance publique protectrice et garante du bien-être des populations sur l'ensemble du territoire national passe par une administration de proximité. Mais, comment articuler la présence physique et symbolique de l'Etat ainsi que l'efficacité de l'action publique dans chaque collectivité territoriale avec la prise en compte de toutes les communautés de base qui la composent ?

A la territorialisation des politiques publiques, il faut associer le concept de proximité géographique, la proximité sociale, la proximité culturelle, la proximité économique c'est-à-dire la proximité dans toute ses dimensions relatives aux activités humaines. **La proximité renvoie à l'association de la population à la gestion de ses affaires locales**, à l'identification et à la priorisation des besoins de la population en faisant prévaloir **une gouvernance participative inclusive** et **l'obligation pour la personne qui gère les affaires publiques de rendre des comptes**. **Cette assertion de la proximité est indissociable d'une citoyenneté responsable**. La participation de la population du point de vue de cette citoyenneté requiert le paiement des impôts.

Telle est la problématique centrale de **l'approche territoriale de développement (ATD) qui vise à territorialiser le développement pour le rendre désirable et susceptible d'appropriation durable par les populations** afin de sortir les Etats africains des décennies d'échecs des politiques publiques et de l'aide internationale qui élargissent le cercle vicieux de la pauvreté avec des conséquences dramatiques sur la sécurité humaine.

### *La question s'est posée de savoir si l'ATD est une stratégie ou un outil ?*

L'ATD n'est pas un outil mais un ensemble de méthodes et d'outils intégrés de conduite du changement, une capacité à travailler en synergie et une démarche-qualité visant à rationaliser les ressources publiques afin de contrôler sur la base d'un contrat de performance les risques d'échec des actions de développement. Elle se situe à la fois au niveau stratégique pour que l'Etat en fasse un principe d'analyse d'impact de la réglementation (AIR) au moment de la formulation des politiques publiques, des textes de leur mise en œuvre et des décisions budgétaires en vérifiant si le niveau de leur prise en compte et de leur visibilité est suffisant pour réussir une territorialisation.

Au niveau opérationnel, l'enjeu est de s'assurer de la manière dont la présence et l'offre de services publics est effectif et continue dans chaque entité territoriale, surtout dans les communautés de base. C'est de ce point de vue que la contractualisation est le principal outil de mise en œuvre de l'ATD et fait appel (i) aux **contrats de performance** entre l'Etat central ou déconcentré et les Directions centrales, (ii) des **conventions de partenariat** entre un programme national ou une agence nationale et les STD à travers des offres de services dans leurs domaines respectifs et (iii) des **conventions de financement** entre l'Etat ou un PTF et une collectivité territoriale pour des objectifs de développement à impacts durables dans certains domaines de compétence de la CT et enfin (iv) **contrats de performance locale** entre un maire et chacun de ses collaborateurs, chacune des communautés à la base, entre un maire et des organisations de la société civile.

**L'ATD se préoccupe du traitement des obstacles et de la réussite de la déconcentration, de la décentralisation et de l'aménagement du territoire** avec pour ambition première la création de conditions matérielles et immatérielles pour le développement institutionnel des territoires et la stabilisation des populations en œuvrant pour l'élimination de toutes les formes de discrimination négative susceptibles d'entretenir l'exclusion de certaines communautés de base du processus de construction de la solidarité nationale. Ce faisant, **l'ATD a pour levier opérationnel l'inclusion territoriale** pour garantir l'inclusion dans toutes ses dimensions écologique, infrastructurelle, financière, économique, sociale, culturelle et sécuritaire pour un plein épanouissement des populations.

Le séminaire a retenu quelques grands défis à relever au Niger :

- ***Défi 1 : décloisonnement institutionnel et synergie des actions***

L'implication de tous les acteurs institutionnels et territoriaux dans la définition des objectifs territoriaux de développement pour une appropriation collective des enjeux de changement social.

Toutes les couches de la population concernées sont impliquées pour exprimer leurs aspirations et leurs engagements dans chaque entité territoriale avec la prise en compte des spécificités locales et sectorielles. Cette implication évitant toutes formes d'exclusion permet d'asseoir l'action publique de changement sur les parts de sacrifice proportionnel qui est attendu de chaque catégorie d'acteurs.

- ***Défi 2 : méthodes de production du changement***

Dans chaque secteur de développement territorial, il y a lieu de tenir compte des initiatives probantes parce que celles-ci ont déjà fait leurs preuves et elles constituent des leviers mobilisateurs susceptibles de produire des effets d'entraînement sur les mentalités, les activités et les acteurs à travers leurs comportements. C'est pourquoi, il convient de partir toujours d'une situation de référence (carte des potentialités, carte des problèmes, monographie du territoire) pour élaborer la théorie du changement devant déboucher sur la définition des rôles et des responsabilités pour générer le contrat de performance. La formation est capitale dans la conduite du changement et l'offre de formation pour le renforcement des compétences doit être

adaptée aux changements souhaités et aux besoins de la gouvernance territoriale et des demandes des populations.

Force est de constater qu'on a tendance à soutenir l'autonomisation des jeunes en voulant faire d'eux des entrepreneurs sans une vérification suffisante de leurs motivations. Il se pose là un problème d'accompagnement que très souvent, les STD eux-mêmes n'arrivent pas à résoudre d'où leur efficacité relative dans l'appui-conseil aux CT faute de savoir-faire interne. En de pareils cas, il vaut mieux externaliser certains besoins en appui par une contractualisation avec des centres de gestion privés.

Sur certains besoins ou demandes, il est utile d'y inclure un réseau de coach en ingénierie sociale et institutionnelle afin d'accompagner les gestionnaires territoriaux à différents niveaux.

La production du changement dépend du carnet d'adresses des administrateurs territoriaux pour faciliter les mises en relation, la mobilisation des expertises et l'accès aux opportunités.

- ***Défi 3 : priorisation des actions de développement***

Les actions de développement à l'effet de production du changement doivent reposer sur la transformation d'un plan de développement en une série de fiches de projet comme outils-supports de dialogue au niveau du territoire et de négociation des opportunités d'appui avec le gouvernement, la diaspora, les opérateurs privés et les PTF. Un Gouverneur, un Préfet, un Président de Conseil régional, un Maire ne peuvent négocier professionnellement avec une source d'opportunité sans une fiche de projet qui est le premier outil de communication surtout d'un élu territorial.

La priorisation des actions de développement devant s'appuyer sur des études (i) de faisabilité organisationnelle et institutionnelle, (ii) de faisabilité des choix technologiques liés aux potentialités à valoriser et aux problèmes à solutionner, (iii) de faisabilité économique et financière déterminant la capacité durable pour le budget communal et/ou l'organisation paysanne ou de la communauté de base à assurer la continuité de l'offre de service.

- ***Défi 4 : réorientation des actions en cours d'échec certain***

L'échec est un risque majeur qu'il faut anticiper lorsque les études de faisabilité n'ont pu les déceler avant le lancement d'un projet. Cependant, l'échec est aussi la meilleure opportunité d'apprentissage des erreurs et fautes pour éviter la réédition des mêmes dysfonctions lors d'une nouvelle expérience. S'avère nécessaire la surveillance permanente et systémique des mutations du contexte politique, du contexte sécuritaire national et international, du contexte sanitaire (cas de la pandémie du Covid19 par exemple), du contexte économique international (inflation, montée des prix des facteurs de production, érosion des pouvoirs d'achat, baisse de la consommation des ménages pauvres, mévente) et du contexte écologique (changements climatiques avec des dégâts énormes).

Tous ces contextes peuvent affaiblir des programmes ou des projets en déclassant certaines priorités. S'ensuit corrélativement une révision d'objectifs et une souplesse d'adaptation aux



nouveaux défis. Parfois les contextes peuvent transformer tout un programme de développement ou toute une politique publique en des opérations d'urgence pour sauver des vies en arrêtant des programmes d'infrastructures, etc.

La remise en cause face au risque d'échec n'est pas toujours un choix aisé pour les PTF. Un tel risque n'est pas facile non plus pour un Etat bénéficiant de l'aide étrangère ou d'un crédit international quand l'initiative de révision budgétaire vient des difficultés économiques du pays donateur. Ce qui compte en définitive, que l'Etat, les CT et les PTF puissent appréhender le risque d'échec non pas comme un échec annoncé ou probabilité forte d'échec d'un projet de développement territorial mais comme une nécessité de réorientation pour éviter le gaspillage de ressources.

- *Défi 5 : stratégie d'appropriation du développement*

Les points d'application d'une stratégie d'appropriation d'un programme, d'un projet ou d'une innovation varient en fonction de l'objet de réalisation, des secteurs d'intervention, des réalisations faites, des niveaux territoriaux concernés, des responsabilités imputées à chaque catégorie d'acteurs, les offres de services à délivrer, la satisfaction des usagers et le niveau d'autonomisation et d'engagement atteint tant au niveau des appuieurs, les répliqueurs (usagers indirects) et des bénéficiaires ou usagers directs.

L'absence d'appropriation est une preuve tangible de l'absence de réussite d'une action de développement. La stratégie d'appropriation est l'ensemble des points de contrôle de tout projet de transformation sociale qui permet de questionner si une méthode et ses outils opérationnels produisent ou non ce qui est attendu comme changement de comportement et de mentalité dans le but d'une autonomisation des groupes cibles. L'appropriation s'opère par une série de constats par étape et par l'analyse de gap (prévu – niveau d'atteinte des objectifs d'étapes) pour savoir si les préparations données permettent de passer d'une étape à une autre du fait du niveau satisfaisant de la maîtrise des étapes précédentes.

Lorsque les résultats des points d'application de la stratégie d'appropriation d'une étape sont insatisfaisants, il est indispensable d'opérer un renforcement des capacités (compétences, moyens matériels et technologiques) devant apporter des solutions adaptées aux difficultés rencontrées. Cette trajectoire de construction de la performance permet d'apprécier le niveau d'autonomie et de déterminer la durabilité des changements produits ou des impacts sur le milieu humain et le milieu physique.

### 3.3.2. Stratégie d'accélération de la déconcentration et du contrôle des dépenses publiques

La construction économique d'un territoire requiert des efforts convergents du **secteur public** (Etat central, Etat déconcentré, Etat décentralisé), du **secteur privé**, du **secteur associatif** (ONG, associations d'autopromotion, syndicats...) et des **forces politiques**. Elle appelle de l'ingénierie financière territoriale qui passe par (i) la planification du développement et la mise en œuvre de projets de territoire, (ii) la mobilisation et la sécurisation des ressources mobilisées, (iii) un niveau de bancarisation suffisant du pays pour soutenir les transactions financières dont la possibilité de paiement des salariés dans leurs zones d'affectation et (iv) le dialogue de gestion entre les différents acteurs, surtout au niveau des Régions, des Départements et des Communes.

#### ❖ Principaux constats et analyses

La mobilisation de ressources pour le développement territorial comprend quatre types de ressources dont : (i) les ressources mobilisées auprès des populations avec obligation de leur rendre compte de ce qui est fait concrètement avec l'argent local, (ii) les ressources transférées par l'Etat, (iii) les ressources apportées par les PTF et soumises à évaluation et ou un audit de leur part et (iv) les ressources fournies par la diaspora.

#### Pourquoi le contrôle des ressources est-il important dans la gouvernance territoriale ?

Ceux qui vous ont délégué des pouvoirs de gestion ont besoin que quelqu'un vérifie si les ressources financières et matérielles reçues n'ont pas plus servi à l'intérêt personnel qu'à l'intérêt général. Lorsque le contrôle ne détecte aucune faute professionnelle et éthique significative, le contrôleur rassure tous ceux qui soutiennent ou attendent la certification de la qualité de la gouvernance pour s'engager.

Le contrôle, c'est pour donner une **assurance de fiabilité** dans l'utilisation et la justification des ressources, une **assurance de crédibilité** des maîtres d'ouvrage et des gestionnaires des ressources mises à disposition et une **assurance de confiance** permettant aux apporteurs de ressources de manifester leur satisfaction, leur reconnaissance et leur volonté de soutenir encore plus le territoire bénéficiaire ou de le recommander à d'autres PTF. C'est pourquoi, il faut changer la perception qu'on a du contrôle car beaucoup pensent que le contrôle vise à rechercher celui qui a détourné ou a volé des deniers publics.

Le Niger dispose de plusieurs structures d'inspection comme l'Inspection Générale d'Etat (IGE), l'Inspection du Finances, l'Inspection du Trésor, Inspection Générale de l'Administration Territoriale (IGAT) mais ne possède pas de corps d'inspection.

Concernant l'utilisation des ressources publiques, force est de constater que 95% du budget général de l'Etat (BGE) au Niger sont gérés de façon centralisés et dépensés essentiellement au profit des 5% de populations urbaines contre 5% du BGE qui sont affectés aux 95% restants de la population essentiellement rurale. Se pose ainsi de gros problèmes de disparités et d'injustice territoriales.

La construction économique d'un territoire consomme beaucoup de ressources financières et repose également sur la **répartition spatiale de la qualité des ressources humaines** dont dispose le pays pour prendre en charge de façon holistique la gestion des défis de développement territorial dans le secteur économique, le secteur social et le secteur de l'environnement. De ce point de vue, l'Etat central et les Collectivités territoriales se doivent de créer les conditions d'attractivité en assainissant toutes les corporations qui les représentent et agissent en leurs noms.

La stratégie d'accélération de la déconcentration administrative et budgétaire fait appel au **suivi de l'application impartiale des textes de la république** ; elle repose sur un corps de contrôle territorialisé, le dialogue de gestion entre les acteurs territoriaux, l'externalisation au besoin de la vérification des comptes en associant des cabinets privés d'expertise comptable. S'agissant du dialogue de gestion, il doit s'opérer (i) verticalement et fréquemment entre le Gouverneur, les Préfets, le Président du Conseil Régional et les Maires et (ii) horizontalement entre les élus d'une part et entre élus et population d'autre part.

L'Agence Nationale de Financement des Collectivités territoriales (ANFICT) qui est un établissement public gère deux fonds d'appui à la décentralisation pour l'exercice des compétences dévolues aux Communes et Régions dont :

- **le fonds de péréquation** qui est un fonds d'investissement dont les critères de répartition sont passés de 11 puis 8 et enfin à 3, toujours dans une optique de simplification et d'efficience afin de n'intégrer désormais que (i) la taille de la population, (ii) la superficie de la collectivités territoriales, (iii) les capacités à mobiliser des ressources propres ;
- **le fonds d'appui à la décentralisation** qui est une dotation de fonctionnement et de paiement des salaires au profit des Communes rurales, des Communes urbaines et des Communes à statut particulier.

Des débats sont en cours au niveau du gouvernement pour supprimer le critère relatif à la superficie.

#### ❖ Point des discussions

La gestion des administrations déconcentrées et décentralisées au Niger accorde peu d'importance à l'organisation des séances de débats afin que les autorités territoriales (élues et nommées), les responsables des STD disposent de temps d'antennes dans les radios de proximité pour expliquer aux populations les rôles et les responsabilités de chaque acteur institutionnel, ce que chacun fait concrètement dans la Région et la Commune ainsi que ce qui est attendu des populations.

Le contrôle de légalité et de conformité des actes que le Code général des collectivités territoriales impose est très faiblement exercé et il soulève plusieurs problèmes que les autorités nationales doivent prendre à bras le corps afin que la gouvernance territoriale au Niger devienne un véritable moteur du développement régional et communal pour répondre véritablement aux besoins des populations. Il s'ensuit quelques points d'interpellation :

- **Le premier problème est celui d'un profil inadapté des contrôleurs** : le contrôle repose sur un personnel tout venant. Il ne s'agit pas d'un corps. Ces personnes nommées correspondent à une diversité de profils. Il y a un doute sur leur capacité à assurer un contrôle budgétaire selon les règles de l'art ;
- **Le deuxième problème est relatif au contrôle de l'exécution budgétaire** : (i) l'organe délibérant d'une CT doit approuver le budget annuel, suivre son exécution et accepter le compte administratif avant la soumission à l'autorité de tutelle, (ii) l'ordonnateur ordonne les recettes et le paiement des dépenses et dans sa position, il doit s'assurer de l'opportunité des dépenses, vérifier la caisse du comptable, (iii) le comptable doit s'assurer que tous les titres lui sont transmis afin de vérifier la régularité des recettes, des dépenses et de la gestion. Il se trouve que les comptables des Communes ne sont pas des comptables du Trésor public mais des personnes nommées bénéficiant d'un acte gratifiant et relevant du cercle restreint des parents, amis et connaissances. Le contrôle de la régularité ne peut s'exécuter en toute objectivité d'où des dérapages et abus constatés dans la gestion des collectivités territoriales. La qualité des ressources humaines étant faible, le risque de dilapidation des fonds publics devient une tendance lourde de conséquence pour l'exercice des compétences dévolues ainsi que pour la mobilisation des ressources propres.
- **Le troisième problème, très alarmant, concerne la nomination de personnes sans le profil-métier d'un inspecteur** et pouvant être affectées à d'autres fonctions à tout moment. L'un des gros problèmes de l'IGAT est le manque criard de ressources humaines, de budget de fonctionnement et de moyens matériels, ce qui ne permet pas de faire le suivi annuel de chaque collectivité territoriale (CT).

#### ❖ Synthèse des leçons apprises

**L'Etat a créé les CT et a abandonné les maires à leurs sorts sans l'accompagnement technique et organisationnel qu'il fallait** pour maintenir un dialogue constructif au sein des organes délibérants. Les maires n'ont pas compris aussi qu'au nom de leur mandat politique, ils doivent signer un contrat de performance avec l'Etat, la Région et le Département, les PTF, la coopération décentralisée et la diaspora avec une obligation de redevabilité envers leurs mandants que sont les populations.

**Quel que soit le montant du budget de la Commune, le contrôle est obligatoire pour crédibiliser l'état de la gouvernance.** Il se trouve que la plupart des Communes n'ont pas une véritable comptabilité, elles possèdent essentiellement une compilation de pièces comptables. La matière soumise à contrôle doit être établie dans des conditions de régularité (respect de la loi budgétaire) et de sincérité (établie de bonne foi). Les éléments probants dans une comptabilité, ce n'est pas le fait de mener une activité mais de produire toutes les pièces justificatives des dépenses avec le classement des pièces comptables.

Du fait que la comptabilité n'est pas tenue et la comptabilité matière est absente dans la gestion des collectivités territoriales, l'exécutif municipal et l'autorité de tutelle ne cherchent pas à savoir les matières soumises à contrôle et ne procèdent qu'au contrôle de pièces. La comptabilité doit reposer sur la balance des comptes, les grands livres, les journaux avec des comptes de

gestion, la situation patrimoniale ou le bilan, les états de développement des soldes (explication sur les soldes). Cette comptabilité n'existant pas dans les CT, **la chaîne de contrôle est rompue car l'objet de contrôle c'est d'abord l'existence et la tenue d'une comptabilité.**

L'efficacité du contrôle interne dans une collectivité territoriale requiert (i) **la formation qualifiante des organes délibérants** qui doivent connaître, comprendre et s'approprier leurs attributions en matière de suivi et de contrôle de l'action de l'exécutif, (ii) **l'adéquation profil/poste des agents administratifs** notamment le secrétaire général, le secrétaire municipal et le secrétaire régional qui sont dans leurs positions administratives chargés du secrétariat administratif de l'ordonnateur (président du conseil régional, maire).

Il arrive que **certaines CT passent une dizaine d'années sans être contrôlées** alors que la qualité de la gouvernance est inconcevable sans des missions de vérification.

**Le Niger ne dispose pas d'un corps d'inspecteur** jouissant d'un statut professionnel pour sa stabilisation et le déroulement d'une carrière dans le métier.

Le contrôle de l'ordonnateur pour vérifier la caisse du comptable se fait rarement induisant **des détournements d'objectif et d'objet de financement**. Il n'est pas rare non plus d'observer des dépassements budgétaires donnant lieu à des dépenses inéligibles lorsque la Commune exécute des actions de développement local financées par la coopération internationale.

### 3.3.3. Défis et enjeux économiques territoriaux prenant en compte les femmes et les jeunes

Cette thématique fait la synthèse des panels 6, 8 et 9 abordant des sujets relatifs au développement économique territorial (DET), au marketing territorial et à la dimension intercommunale des marchés à bétail.

Le DET se trouve au cœur de toutes les politiques publiques de l'Etat concernant la sécurité alimentaire, l'emploi des jeunes, l'amélioration des conditions de la femme et la prévention de l'insécurité. **Il renvoie aux savoir-faire locaux, à l'émergence d'entreprises locales, à la connaissance et à la valorisation des potentialités locales. Il appelle la transformation structurelle de l'économie locale** qui est un impératif pour le développement des CT et la stabilisation des populations par (i) le renforcement des capacités des acteurs économiques locaux sur des itinéraires techniques innovantes, (ii) l'accès au financement et aux facteurs de production, (iii) l'accès au foncier et à l'eau, (iv) le marketing des produits et de l'identité du territoire, etc.

#### ❖ Principaux constats et analyses

Le Niger compte 36 pôles de développement qui sont identifiés à partir de chaque région du pays. **Au moins 75% de ces pôles sont axés sur le développement de l'agro-sylvo-pastoralisme.** Un pôle régional de développement est un espace cohérent de concentration d'investissements productifs à effet d'entraînement sur plusieurs autres secteurs d'activités et une diversité d'acteurs, surtout à conditions modestes, par l'amélioration des niveaux de vie et la stabilisation des forces vives locales autour d'activités économiques durables.

L'ambition nourrit par les autorités nigériennes est que chaque pôle régional parvienne à produire des effets d'entraînement sur les secteurs des transports, de l'énergie, de l'hydraulique, de la téléphonie, des banques, de la manufacture, de la sécurité et de la formation professionnelle ; tous ces domaines concourent, par ailleurs, à la qualification de la main-d'œuvre locale.

**Dans chaque pôle de développement, il est important de clarifier et de contractualiser les rôles que doivent jouer l'Etat, les CT, le secteur privé, les organisations de la société civile et les populations** dans la mesure où la question de la responsabilité sociétale des entreprises ne doit guère être négligée ou perdue de vue.

La Commune ne peut pas se développer sans une base économique diversifiée et viable reposant sur **la professionnalisation dans différents corps de métier de l'espace communal** qui génère une amélioration des revenus des producteurs et des commerçants ainsi qu'une augmentation des recettes fiscales. C'est pourquoi, il est important que **l'exécutif communal recense dans les communautés de base, surtout en zones rurales, les métiers qui intéressent les jeunes afin de se doter d'une stratégie locale d'apprentissage et de promotion des emplois de proximité.**

Les choix prioritaires économiques d'une Commune dépendent (i) de l'importance que le conseil municipal accorde aux secteurs productifs et marchands, (ii) du dialogue que la mairie entretient avec chaque profession et les interprofessions, (iii) de la manière dont le budget communal intègre les préoccupations des opérateurs économiques locaux par la mise en place et la



maintenance d'infrastructures et équipements à caractère productif y compris l'aide à l'acquisition des facteurs de production dont les semences, les petits aménagements et les opérations d'embouches au profit des producteurs, femmes et jeunes en situation difficile, ... (iv) des efforts de désenclavement pour l'accès au marché, (v) du dialogue permanent entre l'exécutif municipal, le préfet et les services techniques déconcentrés, les ONG d'appui, les programmes et projets de développement actifs dans la Commune afin de mobiliser leurs diverses expertises pour accompagner les dynamiques économiques locales, (vi) de la contractualisation avec un centre de gestion pour accompagner le renforcement des compétences des organisations professionnelles locales dans les domaines de la tenue des documents de gestion en vue de faciliter l'accès au financement, (vii) de l'éducation à la citoyenneté pour infléchir la courbe de l'incivisme fiscal et les actes de vandalisme et (viii) du bilan annuel des performances économiques de la Commune dans chaque secteur.

#### ❖ Point des discussions

**Le Niger possède 600 milliards de m3 d'eau souterraine à moins de 100 mètres de profondeur alors que l'eau de surface ne représente que 2%.** La mobilisation des eaux souterraines constitue un atout pour la souveraineté alimentaire si le gouvernement central et les gouvernements locaux font de cette ressource un moyen de stabilisation des populations autour d'activités productives. Les régions du fleuve et celles disposant de cuvettes peuvent déjà orienter leurs systèmes de production sur les cultures irriguées.

Il est important du fait du contexte des changements climatiques, **que l'évolution des sols sous culture bénéficie d'une attention soutenue par des objectifs partagés** entre les Ministères en charge de l'agriculture et de la recherche, et les autorités communales afin de prévenir la dégradation accélérée des sols par la baisse de fertilité et l'ensablement qui provoquent les baisses de production et l'insécurité alimentaire, la mobilité des agriculteurs, les conflits entre agriculteurs et éleveurs sur les corridors pastoraux, des conflits communautaires, etc.

Le Niger peut produire des aliments de bétail, des engrais organiques et chimiques mais la tendance passée et actuelle est d'importer ces facteurs de production. On note au plan international que le matériel pour produire des aliments de bétail a connu une baisse substantielle de prix. **Le Niger doit installer des usines de fabrication d'engrais et d'insecticides dans le cadre d'un partenariat public privé (PPP)** s'il veut diversifier son économie agricole afin de réduire la dépendance des importations et de l'aide alimentaires.

Un aspect très important du développement des chaînes de valeur c'est **l'organisation et la consolidation des groupements coopératifs et leurs plateformes** à divers niveaux afin de faciliter leur encadrement et accompagnement ainsi que leur éducation au respect des normes de production susceptibles de déboucher sur la labellisation des produits locaux.

La transformation structurelle de l'économie d'un territoire suppose :

- Le développement des chaînes de valeur ;
- La lutte contre les conditions qui créent et entretiennent la mendicité ;
- La lutte contre le chômage des jeunes ;

- La lutte contre l'insécurité ;
- La cartographie des chaînes de valeur et les développer de façon ordonnée en identifiant les filières porteuses sur la base d'études plus fines et de chaque écosystème, en fonction des avantages comparatifs, notamment dans les secteurs de l'agriculture et de l'élevage.

L'autonomisation économique des jeunes et des femmes dépend des potentialités économiques locales, des opportunités de formation professionnelle et technique au niveau de la Commune ou dans les Communes voisines et de l'existence d'un système d'encadrement de proximité justifiant d'un savoir-faire pour soutenir les promoteurs dans leurs initiatives d'auto-emploi. A ce sujet, **chaque Commune doit disposer d'une stratégie locale de promotion économique des femmes et des jeunes avec un suivi de reddition de compte de la part du conseil municipal.**

La mobilisation des ressources propres de la Commune ne peut progresser que si (i) l'offre en infrastructures sociocommunautaires soutient l'effort de production locale avec un accès au marché et (ii) une relation de confiance s'entretient entre les autorités communales et les acteurs économiques locaux.

Deux facteurs de menace pèsent sur la stabilité des populations et la cohésion sociale : (i) le chômage et l'oisiveté des jeunes qui les incitent à l'exode rural et au banditisme et (ii) le fléau de la mendicité qui prend des proportions grandissantes, parfois stimulé par la dégradation des terres de culture, le cycle très court des activités productives dans l'année, le manque de diversification des activités économiques, la paresse chez certains et surtout, la quasi absence de formation qualifiante, d'un encadrement d'accompagnement et d'accès au financement.

Il est très important pour chaque Commune de travailler sur les conditions qui poussent les femmes, les jeunes et les enfants à s'adonner à la mendicité en mettant l'accent sur la sensibilisation via tous les canaux de communication (autorités politiques, religieuses, traditionnelles et radios de proximité), l'éducation coopérative et financière.

Certains problèmes freinent le développement économique territorial surtout au niveau des collectivités territoriales :

- Faible mobilisation des ressources locales faute d'amélioration des performances des activités productives et commerciales ;
- Faible niveau de transfert des ressources aux collectivités territoriales ;
- Enclavement géographique de la plupart des collectivités territoriales concernant le transport terrestre, l'accès à l'internet, à l'énergie en continu et à un coût abordable ;
- Absence de cartographie des potentialités économiques et de stratégie de leur mise en valeur locale ;
- Difficile accès au foncier notamment l'accès aux mares et terres cultivables appartenant aux hommes ;
- Inégalité d'accès à l'ingénierie territoriale incluant les technologies, l'accompagnement technique, la formation en gestion, comptable et financière, la gestion de la qualité des productions ;
- Des Communes sans banques et sans structures de microfinance augmentant les risques de transport de liquidité ;



- Faible niveau de formation des organisations de la société civile locale.

Par ailleurs, lorsqu'on évoque les défis du développement économique territorial, on oublie trop souvent l'importance de l'économie culturelle et créative comme un moyen de générer des revenus et des emplois en favorisant l'inclusion sociale et la diversité culturelle.

La dimension économique de la culture repose sur le **matériel** (sites archéologiques, monuments, musées, bibliothèques, aires protégées, lieux de cultes...) et l'**immatériel** (savoir-faire liés aux contes et légendes, à l'artisanat, à la médecine et à la pharmacopée traditionnelle, à la musique et aux danses). Cette richesse matérielle et immatérielle est très diversifiée mais faiblement valorisée pour contribuer au développement économique des Communes.

Quand bien même, tout régime politique est convaincu qu'une politique publique ne se met en œuvre que sur le territoire, **le territoire n'est pas toujours au centre de toutes les politiques publiques** comme le seul moyen d'ancrage du développement économique et social, autrement dit, **les politiques publiques au Niger sont trop sectorisées, centralisées et souvent projetées sur le territoire comme une offre de services de l'Etat**. Seulement que cette offre génère de nombreux éléphants blancs par défaut d'identification du lieu pertinent, du choix technologique, de vérification de la demande sociale et du suivi des réalisations.

#### ❖ Synthèse des leçons apprises

La mobilisation des ressources propres des CT est tributaire des activités de production et de commercialisation menées par les populations, ce qui nécessite **un effort d'investissement dans le capital humain, le capital foncier, le capital financier et le capital technologique**.

Et plus, le pouvoir d'achat des ménages irait en s'améliorant, plus on observera une conscience citoyenne sensible au paiement des impôts et taxes locaux. L'incivisme fiscal n'est donc pas une fatalité, il est surmontable. Par ailleurs, si **l'assurance maladie est mutualisée**, les populations peuvent réduire leurs vulnérabilités aux maladies et les causes de décès dans les communautés de base souvent liées au manque de moyens de prévention des maladies comme les pathologies saisonnières ou épidémiques chuteraient en incidence, notamment pour le choléra, le paludisme, la malnutrition, la fièvre typhoïde, etc. Plusieurs défis sont à relever pour juguler le phénomène de la stabilité et de la cohésion sociale.

En ce qui concerne l'ingénierie financière, **l'attractivité économique d'un territoire est inconcevable sans la circulation monétaire** en soutien aux systèmes de production, aux systèmes d'approvisionnement en moyens de production, de stockage et de commercialisation d'où **la faible bancarisation du Niger constitue un handicap pour l'essor économique de chaque CT**. En somme, **toutes les banques doivent avoir un bon maillage territorial pour soutenir la production, la commercialisation et la consommation**.

En matière d'ingénierie culturelle, (i) le faible accompagnement des CT par des acteurs culturels pour structurer les filières, (ii) le faible maillage des infrastructures culturelles caractérisé par **40 maisons de culture et 05 musées pour 265 Communes**, (iii) une quasi absence de stratégie locale de détection et de valorisation des talents dans les domaines de la culture, (iv) une faible implication des CT dans la recherche culturelle, (v) la perte de potentiels

culturels du fait de l'insécurité qui dégrade des sites et empêche l'organisation des événements culturels, (vi) le défaut de politiques publiques locales de développement culturel, (vii) l'absence de partenariat public privé local pour l'exploitation du potentiel culturel.

### 3.3.4. Dimension intercommunale des marchés à bétail au Niger

#### ❖ Principaux constats et analyses

L'élevage est la principale ressource renouvelable du Niger : **on vend, on égorge, on exporte, les maladies et le climat en tuent mais il ne cesse de s'accroître.** Chaque année, à la fête de Tabaski, on a l'impression que tous les animaux sont tués mais l'année suivante, on a le sentiment qu'on a touché à aucune tête. **Pendant que les ressources minières décroissent irréversiblement au rythme de leur exploitation, le cheptel se régénère et s'accroît au fur et à mesure de son exploitation.** Le bétail suffit pour sortir le Niger de tous les créneaux de pauvreté et de malnutrition dans lesquels les Nigériens se sont embourbés. N'est-ce pas là un don de Dieu au Niger comme sa plus grande richesse ?

L'élevage occupe 87% de la population du Niger. En plus, il constitue la plus grande ressource inépuisable du pays, quel que soit le bassin de vie. En 2007, le Niger comptait selon les résultats du recensement du cheptel 27 000 000 de têtes, toutes espèces confondues et ce potentiel atteindrait 52 000 000 de têtes environ en 2022.

**Le Niger est un pays d'élevage mais un pays qui n'a jamais fait un choix économique approprié pour faire décoller ce secteur.** Les éleveurs n'arrivent pas déstocker leurs animaux du fait de la très faible bancarisation du pays. Ils sont obligés de garder leurs effectifs de têtes car c'est un risque de conserver à domicile ou de circuler avec beaucoup d'argent issus des ventes de leurs animaux.

**Durant les périodes d'abondance du lait, les éleveurs sont obligés de jeter des quantités énormes faute de petites unités de transformation** pour créer de la valeur ajoutée en vue de disposer de produits marchands comme le lait caillé, le yaourt et les fromages. Les éleveurs ne veulent pas non plus vendre une partie de leurs cheptels pour investir dans la transformation. L'Etat, les CT et les éleveurs eux-mêmes attendent que les bailleurs de fonds viennent soutenir le développement de la production animale. Il s'ensuit un réel besoin de structuration du secteur.

L'organisation d'un marché à bétail repose sur les types d'acteurs suivants : (i) les éleveurs, (ii) les vendeurs de cordes, (iii) les vendeurs de tiges, (iv) les convoyeurs d'animaux, (v) les restauratrices/restaurateurs, (vi) le maire, (vii) les collecteurs de taxes, (viii) les agents vétérinaires.

**Un marché à bétail a une envergure qui dépasse le territoire communal** et se présente comme un point de jonction pour le regroupement et le départ des animaux vers des destinations relevant d'autres Communes, d'autres régions du pays et d'autres pays voisins et lointains.

L'objectif de l'éleveur c'est d'abord l'autoconsommation familiale mais cette tradition ancestrale subit quelques mutations économiques, et le besoin monétaire finit pas insérer l'éleveur dans le circuit commercial. Ainsi, on dénombre jusqu'à 87 catégories d'acteurs au Niger qui

interviennent autour d'un marché à bétail. C'est dire que **l'accès au marché est un convertisseur du bétail pour satisfaire les besoins sociaux et économique de l'éleveur.**

Les marchés à bétail relèvent de la compétence communale. Malgré les ouvertures faites dans le code général des collectivités territoriales pour la coopération intercommunale autour de la gestion des marchés à bétail, **il n'existe pas encore une telle dynamique intercommunale au Niger.** Et pourtant, la Commune qui abrite un marché à bétail n'est pas la seule qui élève les animaux qui sont écoulés sur son marché. Plusieurs autres Communes environnantes mettent en place des points d'eau, des aires de pâturage et des parcs de vaccination, etc. à partir desquels les éleveurs assurent leur système de production animal qui profite aux marchés à bétail fréquentés.

Les acteurs directs de la production animale sont les éleveurs et ceux qui pratiquent l'embouche. Les acteurs indirects institutionnels sont les STD, le MID, la Mairie, les OSC et la Chefferie traditionnelle.

#### ❖ Point des discussions

Il s'observe au Niger **un recul des zones pastorales au profit d'une colonisation agricole des terres.** Les éleveurs sont de plus en plus assimilés à tort ou à raison aux terroristes et en même temps, certains groupes terroristes s'en prennent à eux comme des collaborateurs de l'Etat.

Le pastoralisme est pris en étau par les changements climatiques, l'extrémisme violent et le manque de confiance entre éleveurs et Etat.

**Les espèces d'élevage du Niger ne sont pas protégées** et on observe des sorties incontrôlées de certaines races typiques comme les chèvres rousses, les moutons Balami et la race Azawack pour des pays de la sous-région, notamment le Burkina Faso et le Sénégal.

Les maires ne prennent pas au sérieux leurs obligations d'investissement et d'assainissement des marchés. Seule la collecte des recettes communales les motive.

**Le Niger compte 700 marchés à bétail dont seulement une centaine est suivie avec la production de données statistiques.** Les 600 autres sont dépourvus de données statistiques sur l'entrée et la sortie des animaux.

Et pourtant, les marchés à bétail devraient constituer une véritable aubaine pour les Communes et tenant lieu de pôle économique communal avec un effet d'entraînement tant sur les capacités d'investissement de la Commune, les secteurs productifs et sociaux ainsi que sur l'amélioration des revenus des éleveurs eux-mêmes.

Le sous-secteur de l'élevage tire l'agriculture en lui procurant des fertilisants biodégradables, le secteur de l'artisanat par la production de divers objets utilitaires à base de peaux et cuirs, le secteur de l'énergie par la production du biogaz et de l'électricité, etc.

De nombreuses Communes rurales s'appuient sur les marchés à bétail, et paradoxalement, **les investissements des Communes au profit du développement de l'élevage représentent à peine 4%, destinés essentiellement à clôturer le marché à bétail.**

L'un des paradoxes du Niger est la viande qui coûte plus chère sur les marchés de Zinder qu'à Ouagadougou. Une bête achetée au marché d'Abala à 60 000 FCFA est revendue sur un marché d'Abidjan à 275 000 FCFA du fait des nombreux intermédiaires qui engrangent 215 000 FCFA de marge alors que l'éleveur qui est au début de la chaîne, a vu naître et grandir sa bête, est mal rémunéré.

Tous les Etats fédérés frontaliers du Nigéria constituent une opportunité d'écoulement des animaux sur pieds ou de la viande vers ce pays. Rien que l'Etat de Kano seul fait 17 millions d'habitants soit 81% de la population totale du Niger. Les Nigériens sont prêts à abattre 600 petits ruminants par jour pour l'exportation dans les pays du Golfe à partir de la région de Zinder, mais ce projet n'a pu aboutir parce que les Gouverneurs sont insuffisamment imprégnés de la diplomatie territoriale et surtout, de la coopération transfrontalière d'initiative locale d'une part, et du fait que l'abattage clandestin est très répandu et l'Etat n'est pas assez fort pour faire respecter ses propres textes d'autre part.

Comme l'a souligné l'une des personnalités présentes à ce séminaire « *Notre mal au Niger c'est la non-application des textes. La capitale doit donner l'exemple du respect des textes afin que les régions, les départements et les Communes ne soient pas en porte à faux avec les grandes décisions qui sont prises et engagent la vie de la nation toute entière* ».

#### ❖ Synthèse des leçons apprises

**Le Niger n'a aucune communauté de Communes**, il n'existe que des ententes entre Communes, autrement dit, aucune potentialité ne fait l'objet d'une mutualisation de sa gestion malgré le voisinage des Communes.

**Les éleveurs sont les premiers acteurs qui font vivre un marché à bétail mais ils ne sont pas associés à sa gestion.** Il s'ensuit un boycott de leur part et l'extinction de plusieurs marchés à bétail.

L'intercommunalité d'un marché à bétail se doit d'être encadrée par des textes applicables et des organes de gestion inclusifs avec des outils de gestion et la mise en place d'équipements qui améliorent l'environnement de travail de chaque profession concernée et de l'interprofession.

Pour qu'une Commune améliore la mobilisation des ressources fiscales issues de l'élevage, l'Etat doit soutenir le désenclavement de toutes les Communes d'où partent les animaux pour le marché de regroupement à vocation intercommunale. D'où l'importance que toutes les Communes concernées par la fréquentation d'un marché formalisent leurs relations partenariales afin que chaque conseil municipal délibère sur son adhésion à une telle intercommunalité économique à profit partagé.

Le marché à bétail n'est pas qu'un lieu physique de regroupement des animaux et de transactions commerciales, il inclut tous les aménagements périphériques dont l'aménagement des corridors pastoraux.

Pour une telle intercommunalité plusieurs points sont à clarifier :

- Liste des Communes membres pour structurer une intercommunalité ;
- Types de compétences transférées à l'intercommunalité ;
- Modalités de répartition des sièges à chaque membre avec la suppléance de chaque siège ;
- Organes et outils de gestion ;
- Forme juridique de l'entité gestionnaire de l'intercommunalité (gestion en régie ou gestion déléguée) ;
- Durée de cogestion des infrastructures ;
- Définition d'une vision intercommunale du marché traduisant les ambitions partagées des Communes participantes avec les interprofessions concernées ;
- Mode d'aménagement des aires de parcours (couloirs de passage et aires de pâturage) interconnectés au marché ;
- Stratégie de communication du marché à bétail à vocation intercommunale ;
- Règles d'hygiène et d'assainissement ;
- Règles d'alimentation des animaux dans le marché ;
- Règles de fonctionnement du troc (marché d'échange d'animaux contre des produits vivriers) ;
- Poste de santé humaine ;
- Poste de santé animale avec pharmacie vétérinaire ;
- Etablissement de la cartographie des Communes-comptoirs notamment les marchés de collecte, les marchés de transition, les marchés d'exportation et les marchés de consommation qui sont desservis par le marché à bétail intercommunal tenant lieu d'un marché de gros de bétail ;
- Adoption des textes de base par chaque conseil municipal et par l'instance intercommunale officiant comme le maître d'ouvrage du marché.

**Le changement de paradigme passe par le changement des relations entre l'éleveur et son troupeau** afin de raisonner la taille de son élevage pour réduire le gaspillage du lait et asseoir une véritable filière lait dans les CT avec des opportunités d'écoulement à l'intérieur du Niger comme au Nigéria.

Certains participants bien connaisseurs du secteur affirment que si le secteur de l'élevage stagne c'est parce que l'Etat et les CT ne comptent pas d'abord sur les potentialités locales et la mise en place d'une ingénierie de développement territorial de l'élevage avant de rechercher l'appui financier des PTF.

**Rares sont les marchés à bétail qui pratiquent la reddition de comptes.** Il n'existe non plus de rapports produits faisant état du nombre de têtes qui entrent et le nombre qui sort parce que **les comités de gestion ne sont pas multi acteurs et n'impliquent pas les acteurs directs d'où une très forte évasion fiscale.**

La réglementation sur la taxation est contournée alors qu'il est prévu par tête d'animaux, une taxe de présentation et une taxe d'identification définie par l'Etat. Les Communes qui ont créé un marché à bétail reçoivent très peu de recettes pour diverses raisons :

- **Les marchés sont peu équipés** et se posent des problèmes de manque de parcs de vaccination, d'enclos, quai d'embarquement des animaux, etc. ;

- **Les investissements étant coûteux, les maires ne s'associent pas pour construire un marché à bétail à vocation intercommunale et moderne**, faute d'informations et de sensibilisation sur les opportunités qu'offre le code général des collectivités territoriales en ce domaine ;
- **Trop d'intermédiaires dans le commerce du bétail avec beaucoup d'acteurs informels** qui n'ont aucun animal à vendre ; selon certaines études, ces intermédiaires engrangeraient près de treize (13) milliards de FCFA par an constituant un manque à gagner pour les Communes d'où le besoin pressant de réorganiser les professions liées à l'élevage et d'appliquer les textes ;
- **Un système d'information sur les marchés à bétail (SIMB) perfectible** qui ne couvre que 14,3% des marchés ;
- **Certains PTF impose des règles de gestion sans une évaluation préalable des modes de gestion**, ce qui n'empêchent nullement les pertes de recettes.



### 3.3.5. Marketing territorial

#### ❖ Principaux constats et analyses

La planification territoriale (régionale ou communale) est un rendez-vous d'importante mobilisation des acteurs territoriaux de différentes conditions sociales pour l'apprentissage et l'appropriation collective de leur territoire sur tout ce qu'on doit savoir sur ses potentialités, ses talents, ses problèmes et ses perspectives d'évolution en vue de la construction du mieux-être et du vivre-ensemble pour stabiliser toutes les franges de la population.

Malheureusement, il y a beaucoup de plans développement régionaux (PDR) et plans de développement communaux (PDC) qui sont reproduits à l'identique en changeant juste les toponymes. A tel point que les visions de développement ne sont qu'accessoirement parlant pour les élus et les populations ; ce qui traduit **un déficit de portage de l'aspiration collective de la Région et de la Commune sur plusieurs mandatures.**

En définitive, **plus personne ne revendique la vision de développement de la Commune ou de la Région**, elle n'est pas enseignée dans les écoles de la Commune ; les organisations de la société civile ne l'ont nullement intégré comme un repère d'action, **les organes délibérants n'évaluent jamais la vision de développement de leur territoire pour s'assurer que les décisions politiques, administratives, financières et économiques qu'ils prennent s'inscrivent ou non dans cette vision.**

**Les plans de développement communaux furent et demeurent encore des outils de conditionnalité des PTF** quand bien même ils sont prescrits comme outils d'orientation du développement local par le code général des collectivités territoriales. Force est de constater selon les témoignages des participants à ce séminaire que **les PDC ne sont que des compilations des problèmes** mais peu valorisant pour les potentialités dont dispose la Commune concernée.

#### ❖ Point des discussions

Dans la réalité, les PDC et les PDR sont peu suffisants pour la connaissance de chaque territoire par ceux qui l'habitent et pourtant, ce ne sont guère les potentialités qui manquent pour parler du territoire aux habitants, aux investisseurs et aux PTF en vue de promouvoir les opportunités de développement de celui-ci. **Comment promouvoir un territoire qu'on ne connaît pas ou dont on ne connaît que les caractéristiques liées à la pauvreté sans faire l'effort de découvrir ce qui fait sa richesse ?**

Il s'ensuit que **la monographie comme une étude détaillée d'un territoire des points de vue de ses potentialités** démographiques, édaphiques, climatiques, hydrologiques, floristiques, fauniques, zootechniques, minières, économiques, culturelles constitue les prismes par lesquels un investisseur local, national ou international peut se sentir attiré par ses opportunités en vue de chercher à savoir ce qui est faisable et générateur d'intérêt dans ce territoire. C'est pourquoi, **l'attractivité d'un territoire repose d'abord sur les capacités du territoire comme moyen de résolution des problèmes de ce territoire.** Un élu territorial ne vend pas les problèmes de son

territoire mais il doit commencer par mettre dans la balance ce que le territoire offre comme potentialités avec garanties pour les investissements.

Dès lors, les PDC sont des documents d'orientation de l'action publique communale insuffisamment vulgarisés dans les langues maternelles et ne donnent souvent pas lieu à des fiches de vulgarisation et des fiches de projet.

#### ❖ Synthèse des leçons apprises

Trois facteurs d'attractivité du territoire ont focalisé les échanges :

- **La communication territoriale** renvoie à la manière dont il faut présenter son territoire à travers ses potentialités, ses institutions, ses habitants et sa vision de développement ;
- **L'attractivité du territoire** se focalise sur les projets de territoire et l'avantage qu'ont les PTF, les investisseurs privés, les organisations d'autopromotion et la diaspora de s'y intéresser ;
- **La gestion prospective du territoire** concerne toutes les garanties qu'offre les dirigeants et tous les autres acteurs du territoire de s'engager pour un développement durable qui s'inscrit dans une vision de développement partagée et reposant sur la bonne gouvernance, la participation citoyenne, le renforcement des compétences des différents corps de métiers dont l'employabilité des jeunes et des femmes et surtout, la fin des éléphants blancs relatifs à l'échec des projets de territoire, le gaspillage de ressources et la discontinuité dans l'offre de services publics.

Le marketing territorial est loin d'intégrer la culture administrative des Communes comme une approche de communication pour faire rayonner **ce que vaut, ce que possède, ce que peut, ce que fait et ce que peut offrir** un territoire à travers ses ressources humaines, ses ressources naturelles, ses ressources culturelles, ses savoir-faire locaux et ses atouts géopolitiques.

Comme partout ailleurs en Afrique, chaque PTF a son champ d'action qui structure son mandat dans un pays. Le maire d'une Commune doit chercher à savoir ce champ d'action pour savoir les types de projets prioritaires qu'il peut soumettre à un PTF. Il en est de même pour exploiter les opportunités de financement qui existent au niveau des différents programmes de l'Etat et de la diaspora.

**La monographie a été appréhendée comme un élément de base ou un instrument de connaissance fondamentale** sans lequel aucun territoire ne peut avoir une bonne attractivité sur ses atouts de création de richesses.

Il s'est avéré indispensable dans chaque région, **que les Communes disposent d'un incubateur régional, une sorte de maison des collectivités territoriales** qui serait un outil de l'Etat destiné à **aider chaque Commune et chaque intercommunalité dans le montage de projets et la réalisation d'études de faisabilité**. Se pose toutefois un problème de déontologie et d'éthique au niveau des STD qui demandent à faire des prestations de services aux CT alors que l'Etat leur exige de fournir des appuis-conseils non rémunérés.



Pour promouvoir l'image d'un territoire, c'est indispensable de disposer du personnel qualifié afin d'accompagner des élus résolument engagés pour le développement de leur territoire, surpassant ainsi leurs clivages idéologiques ou d'intérêt matériel. Aussi, l'image d'un territoire dépend de l'image que donnent ceux qui le gouvernent, de la bonne collaboration entre les acteurs territoriaux ainsi que de la fluidité des relations entre (i) les conseils municipaux et les exécutifs municipaux, (ii) les autorités de tutelle et les CT, (iii) les élus et les techniciens locaux, (iv) les élus et les organes de presse, (v) les élus, les autorités de tutelle et les FDS, (vi) les exécutifs communaux et les instituts de recherche, etc.

Il est aussi vrai que le développement de partenariats doit se détacher de toute logique de recherche de facilités par la mendicité institutionnelle mais de partager des valeurs de coopération technique, technologique et économique de type gagnant-gagnant.

Ce qu'on constate néanmoins, c'est que les collectivités territoriales recherchent généralement près de 80% du financement du développement de leur territoire à l'étranger sans faire l'effort d'accroître leurs ressources propres. **Avant de chercher à vendre ce qu'on a, il faut parvenir à vendre ce qu'on est.** C'est à partir d'une certaine image positive que vous donnez à travers votre personne à votre institution et à votre territoire qu'on cherchera à savoir les types de biens et services que vous proposez à la vente.

- ❖ **Ce qu'on est**, c'est la qualité de la gouvernance de sa Commune à travers un personnel qualifié, le bon fonctionnement du conseil municipal, la bonne exécution du budget, la bonne mobilisation de ressources, des réalisations concrètes en direction des populations, la bonne tenue de la comptabilité et la régularité des séances de redevabilité.
- ❖ **Ce qu'on a**, c'est le potentiel valorisable en main-d'œuvre, ce qui peut créer de la richesse dans les secteurs de l'agriculture (cartographie des vocations des sols), de l'élevage (potentiel par types de cheptel), des mines (cartographie des sites miniers), du tourisme (cartographie des sites touristiques, réceptifs hôteliers, restaurants bien tenus).

C'est dire que si chaque Commune parvenait à connaître ce qu'elle est et ce qu'elle a, le développement de son territoire viendrait de soi, et elle et l'Etat tourneront le dos à plusieurs décennies d'échecs des projets de développement. C'est là tout l'enjeu du marketing territorial dans l'approche territoriale de développement.

Le marketing territorial peut utiliser n'importe quel canal traditionnel ou moderne de communication dont les chansonniers, les journées portes ouvertes, les marchés, les tables rondes, les dîners de travail, les radios, les télévisions, la presse écrite, les réseaux sociaux et les sites web, etc. L'important c'est que **le marketing territorial ne doit jamais s'écarter de sa fonction de vecteur de promotion et de rayonnement** culturel, économique, sécuritaire et environnemental du territoire. Il doit toujours s'appuyer sur des dépliants, des fiches de projets, des vidéos pour montrer la réalité, les spécificités et non uniquement faire des démonstrations sur parole sans des supports.

### 3.3.6. Coproduction de la sécurisation du territoire par la collaboration entre populations et Forces de Défense et de Sécurité

#### ❖ Principaux constats et analyse

L'importance de la sécurisation du territoire n'est plus à démontrer pour un pays ; elle conditionne la vie quotidienne des populations où qu'elles sont établies. Certes, l'Etat a un rôle fondamental à jouer en matière de sécurité intérieure et de sécurité extérieure pour défendre ses symboles, ses institutions, ses populations, ses patrimoines matériels et immatériels. L'Etat aux niveaux central, décentralisé et déconcentré doit marquer chaque entité territoire par la présence des éléments des Forces de défense et de sécurité (FDS).

#### ❖ Point des discussions

Le Niger dispose de plusieurs documents de stratégies de sécurisation du territoire, ce qui dénote d'une certaine volonté des autorités nationales de **faire de la sécurité un enjeu central du développement économique et social du pays**. Également, des efforts sont faits pour l'acquisition de matériels des FDS en vue de combattre la vulnérabilité des populations.

Certaines expérimentations au niveau local de la coproduction de la sécurité ont lieu dans l'arrondissement de Niamey 5 et à Filingué portant sur le dialogue pour la justice et la sécurité afin d'améliorer la collaboration entre les FDS et les communautés. Il s'agit d'une dynamique de cogestion de la sécurité relative à (i) la cartographie des acteurs intervenant dans la sécurité et des acteurs concernés mais n'intervenant pas, (ii) l'organisation du dialogue avec au moins deux participants par catégorie d'acteurs tenant compte du genre, (iii) l'état des lieux des défis sécuritaires selon les trois branches à savoir la sécurité, la sûreté et la salubrité, (iv) la concentration et la priorisation des défis sécuritaires sur la base de la sécurité des personnes et des biens, (v) la tenue du dialogue de recherche de solutions notamment des solutions locales, (vi) l'élaboration participative de la stratégie de l'arrondissement avec un plan d'actions.

La question cruciale qui se pose au Niger et même dans les autres pays de la sous-région est la suivante : **Comment coproduire la sécurité pour la Nation en transcendant les clivages entre les corps et entre ceux-ci et les citoyens, particulièrement dans les zones rurales ?**

La communication introductive de ce panel a fait observer quelques incomplétudes et imperfections dans le système de sécurisation du territoire au Niger :

- La stratégie nationale de sécurité intérieure (SNSI) et la stratégie nationale de sécurité de proximité (SNSP) n'impliquent pas les citoyens civils, ce qui induit une prise en compte marginale des attentes des populations d'où des difficultés à faire émerger une situation de paix durable ;
- L'inexistence d'un démembrement communal dans la chaîne de coordination des stratégies nationales ;

- La stratégie nationale de sécurité intérieure n'est pas prise en compte dans la stratégie nationale de sécurité de proximité alors qu'on aurait pu fusionner les deux stratégies pour plus de cohérence et d'efficacité dans les actions ;
- L'absence d'une loi sur la sécurité nationale entraînant une absence de fondement juridique des stratégies actuelles ;
- L'absence d'une politique nationale de sécurité d'où découlerait l'ensemble des stratégies à opérationnaliser ;
- La mauvaise perception des populations des comportements des FDS et vis-versa ;
- La tendance à une sorte de théâtralisation de la coproduction de la sécurité qui ne repose pas sur la formulation de plans locaux de sécurité fondés sur les attentes des populations.

#### ❖ Synthèse des leçons apprises

La sécurisation du territoire est un sujet d'actualité qui interpelle tout le monde. Les questions sécuritaires ont été pendant longtemps l'apanage de certains secteurs, en particulier ceux concernant les Forces de défense et de sécurité (FDS). Les temps ont changé et les sources de production de la violence se retrouvent dans tous les secteurs de la vie sociale, économique et écologique avec une montée en puissance des intolérances, des impatiences et de l'extrémisme.

Pour comprendre la situation sécuritaire actuelle dans le Sahel et dans nombre de pays côtiers, il faut remonter à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle qui fut la période de "*wangarisation*", terme emprunté à la langue Zerma, Wangari désignant le chef de guerre, et qui est une forme d'organisation de la population en milice d'autodéfense avec un chef de guerre et reconnue par les autorités traditionnelles pour défendre le territoire en cas de menace. A cette époque, on volait les hommes, des bandits razziaient les villages et créaient de l'incertitude au quotidien dans la production des biens, dans le travail agricole et l'élevage. Ce contexte historique rappelle qu'il y a une insécurité endémique dont les formes et l'amplitude varient en fonction de la situation interne à chaque pays et de la géopolitique régionale et/ou internationale.

Ceci dit, la sécurisation du territoire doit passer par des réponses éducatives, socioculturelles, économiques et sécuritaires avec une recherche permanente de la cohésion sociale par le respect des droits humains.

Pour ce qui est de la sécurité extérieure, **le Niger comme la plupart des Etats africains a été dans la stratégie des autres et n'a pas de stratégie propre et visible.** La sécurité du territoire reste un sujet ouvert sur lequel on recherche encore des pistes durables de solutions avec plusieurs expérimentations.

La question fondamentale qui se pose est comment conduire le bien public "sécurité"? Comment garantir la sécurité des personnes et des biens ? Le discours sur le Nexus sécurité - développement a été pendant longtemps un discours des régimes d'exception surtout de 1974 à 1977 au Niger mais ici, elle n'a pas le même contenu.

C'est un grand sujet la question de la sécurisation du territoire ; elle relève d'un enjeu vital en matière des droits humains. **Le bien public "sécurité" c'est l'un des biens produits depuis une vingtaine d'années quand on voit la quantité de sociétés de sécurité qui existent dans la plupart des pays de la région.** Avant d'être un problème de sécurité physique et d'extrémisme violent, la question sécuritaire est celle par laquelle on peut comprendre dans une société l'ensemble de ses dysfonctionnements. Ces sociétés de sécurité sont partout dans un cadre légal et évoluent dans l'un des secteurs de souveraineté les plus marquants de l'État.

À l'échelle locale, il y a eu des études universitaires pour comprendre comment la sécurité publique est rendue par exemple à Saye, Baleyara et à Guidan-Roundji. Ce sont des espaces de coproduction de la sécurité même s'ils ne sont pas encadrés par la loi. C'est la faiblesse numérique de la gendarmerie et ses moyens limités d'intervention qui affectent l'efficacité de sa mission de sécurisation du territoire. Et parfois, les populations sont amenées à financer le carburant de la gendarmerie pour lui permettre de jouer son rôle. Dans les années 90, la population s'organisait en milice " Embanga". Autant ses miliciens sont au service de la population pour sa protection, autant ils sont à leur propre service pour leur survie.

Il y a un réel besoin d'articuler la vision nationale de la sécurité avec les initiatives locales de sécurité et cette interaction est nécessaire. Dans un contexte où la sécurité est devenue complexe et mutante, on n'a pas le temps de penser, parfois l'intervention de l'État arrive trop tard après les dommages subis.

Si les questions sécuritaires ne sont pas résolues en profondeur avec une certaine proactivité accompagnée de travaux de recherche-action sur les problématiques et les comportements sécuritaires, il sera difficile de promouvoir le développement économique et stabiliser des chaînes de valeur en vue de créer des richesses locales et nationales. Chaque fois que l'autorité traverse une période de faiblesse, des forces privées se développent et opèrent pour leur propre compte.

### 3.3.7. Participation citoyenne au développement territorial pour la consolidation de la paix et de la cohésion sociale

#### ❖ Principaux constats et analyses

La participation citoyenne dans un contexte de décentralisation est inconcevable sans le contrôle citoyen de l'action publique (CCAP). Dans ce domaine, le Niger a une expérience à faire valoir, quand bien même ce savoir-faire n'est pas encore généralisé pour devenir une réalité tangible de gouvernance territoriale au niveau des Régions et des Communes.

La raison d'être d'une organisation de la société civile (OSC) est d'être à la fois (i) **un dispositif indépendant de veille citoyenne**, (ii) **une force de propositions pour les politiques publiques nationales et locales**, (iii) **un moyen d'éducation à la citoyenneté et de lutte civique** pour l'inclusion sociale des personnes marginalisées et victimes d'injustices. Les moyens de lutte d'une organisation de la société civile sont principalement **le dialogue tant pour les actions de plaidoyer que pour les actions de lobbying**. La société civile est une force d'action qui combat l'usage de la violence, que celle-ci émane des pouvoirs publics dans la démesure de leur système de répression ou des citoyens frustrés et sans respect pour le bien commun. C'est là qu'une vraie société civile doit être un régulateur des relations au sein des communautés à la base d'une part, entre la population, le secteur privé, les partis politiques et les gouvernants d'autre part.

La mission permanente essentielle des OSC se résume à un **droit d'ingérence humanitaire permanent** afin que la **gouvernance publique soit à l'écoute et au service des citoyens** pour garantir durablement la justice, la paix et le bien-être pour tous et pour chacun, quel que soit le bassin de vie. Il existe cependant une ligne de démarcation que les OSC ne doivent pas franchir, c'est de se servir de leur audience sur l'échiquier local, national ou international pour muer en acteurs politiques, ce qui décrédibilise très souvent le leadership de la société civile.

La participation citoyenne par le canal des communautés à la base présente plusieurs avantages en termes d'apport au développement territorial :

- Le budget participatif de la Commune est élaboré à partir de l'expression des besoins prioritaires de chaque communauté de base ;
- La communauté participe à la mobilisation des ressources financières, matérielles et par sa force de travail pour la réalisation des investissements ;
- Chaque communauté de base bien informée sur les normes de réalisation d'un ouvrage public exerce un contrôle social sur la conduite de chaque chantier de son rayon d'action, ce qui préfigure d'une appropriation de ce qui est fait pour la population depuis les phases de faisabilité jusqu'à la réception définitive puis la mise en service ;
- La contractualisation du contrôle citoyen est bénéfique pour l'image de la Commune, de l'Etat et des entreprises exécutant des marchés publics car elle évite les suspicions, limite la corruption, les malfaçons et les chantiers abandonnés du fait d'un défaut de transparence, de responsabilités partagées pour garantir la durabilité de l'investissement réalisé.

**Une société civile qui n'a pas un fonctionnement démocratique au niveau de ses propres organes de gestion, il lui sera difficile de l'exiger aux institutions publiques.**

Pour être crédible, toute organisation de la société civile doit être identifiable au niveau de ses statuts, de son siège, de ses outils de gestion avec un système de redevabilité interne fonctionnel, de ses méthodes d'intervention, de ses activités et du partage de ses rapports statutaires avec les autorités territoriales. A cet égard, le contrôle citoyen et son champ d'application concernent :

- Les domaines d'activité et les échelons territoriaux d'intervention ;
- Une accréditation auprès de la structure publique concernée par les domaines d'activité ;
- Une organisation de citoyens actifs avec une culture démocratique dans les domaines d'intervention afin que le dialogue soit possible ;
- un système de contrôle citoyen qui se professionnalise sur la base du guide pratique nigérien pour la délivrance d'un service public.

Le Niger dispose déjà d'un guide décliné en six étapes et devant être internalisé par les organisations de la société civile :

- a. Où se situe le problème en identifiant l'administration concernée ;
- b. Collecte d'informations sur le problème ;
- c. Analyse de l'information visant à vérifier la source de l'information pour ne pas tomber dans les travers de la délation et de la diffamation ;
- d. Diffusion de l'information par la mobilisation en vue d'interpeller bruyamment sans violence les institutions et les autorités concernées ;
- e. Actions de plaidoyer et de lobbying ;
- f. Saisine des juridictions.

#### ❖ Point des discussions

Il faudrait développer un programme d'éducation à la citoyenneté attirant l'attention sur les méfaits de la corruption, du clanisme, du régionalisme, des détournements de deniers publics, des trafics d'influence qui sont des valeurs à combattre. Aujourd'hui, tous les problèmes de ce pays trouvent en partie leur justification dans le manque de solidarité entre les différents niveaux d'organisation de l'État

La question qui s'est posée est de savoir comment opérationnaliser la participation citoyenne dans un vaste pays comme le Niger.

La décentralisation par son orientation politique et sociale a opté pour une communalisation intégrale mettant le citoyen au des centres de décision des affaires locales. Ce qui suppose (i) la participation aux instances de décision autorisée par le code des collectivités territoriales, (ii) la participation aux actions de développement local.

Les collectivités territoriales constituent ainsi des espaces d'excellence pour éprouver la démocratie locale qui ne saurait prospérer sans des organisations de la société civile à différents niveaux de structuration territoriale en commençant par les villages et quartiers de ville.

En ce qui concerne le budget participatif qui est un droit de regard des citoyens sur les sources et les montants de financement du budget communal et des réalisations prévues dans son plan investissement annuel (PIA), les organisations de la société civile ont le devoir d'accompagner la municipalité dans tous les aspects de sa gouvernance.

Le budget participatif n'est pratiqué pour l'instant au Niger que dans quelques Communes. Il implique l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi évaluation du budget dans chacun des domaines de compétence de la Commune. C'est dans le budget participatif que ce joue l'expression des besoins des communautés autour de leurs problèmes prioritaires et des défis de bien-être que la Commune compte relever en initiant des débats ouverts sur les modalités pratiques de la participation à la mobilisation de ressources permettant à la Commune de produire les services publics qu'elle doit rendre.

Les témoignages sur le budget participatif dans la Commune de Sakouara ont permis de tirer quelques enseignements pratiques :

- Dès la première année de sa mandature, la mairesse avec le soutien de son conseil municipal, a organisé des actions de renforcement des capacités des acteurs notamment en matière d'entretien des infrastructures communautaires pour dynamiser les comités de gestion (COGES) des centres de santé sur leurs rôles et responsabilités en faisant d'eux des organes supplétifs de la Commune en matière d'exercice de la maîtrise d'ouvrage communale ;
- La diaspora a financé la clôture d'une école franco-arabe grâce au projet soumis par la Commune et ayant emporté leur adhésion ;
- La mise en place d'un **observatoire communal de suivi de la vulnérabilité** avec l'institution par la mairie d'une ligne budgétaire permettant aux organisations de la cité civile de collecter des informations chaque mois sur la vulnérabilité pour les remonter au niveau de la mairie de Sakouara. Cette ligne budgétaire n'est pas destinée à rémunérer les OSC mais à soutenir l'organisation de leurs réunions ;
- À Sakouara, est organisé le Wadda Wadda qui est un système intra-générationnel d'entraide mutuelle entre les jeunes autour des travaux champêtres, de construction ou de réparation de cases familiales. La Commune a réinstauré cette culture traditionnelle ancienne de Wadda Wadda pour valoriser certains savoirs et savoir-faire traditionnels qui sont en voie de disparition alors qu'ils constituaient des vecteurs de cohésion sociale, de solidarité et de convivialité entre les jeunes pour les éloigner de la tentation de la culture de la violence. La participation citoyenne basée sur le Wadda Wadda a permis d'installer six sites communautaires de sécurité alimentaire en vue d'encourager chaque communauté à opter progressivement, mais résolument, pour la production locale alimentaire en vue de moins recourir à l'aide alimentaire à travers ce système d'entraide mutuelle champêtre.

En effet, pendant huit ans, les jeunes boycottaient le paiement des impôts dans la Commune de Sakouara. La mairesse a procédé à un diagnostic du système de mobilisation des ressources dès sa prise de fonction et il en ressort les stratégies d'intervention ci-après :



- La mobilisation des taxes et impôts est basée désormais sur l'autorité de chaque chef de village et cette décision a été prise à la suite d'une réunion de sensibilisation et de responsabilisation initiée par la mairie ;
- Chaque chef de village collecte au sein de sa communauté ses ressources fiscales et passe les verser à la mairie ;
- La diaspora paye pour certains villages ;
- À partir de mars 2023, la mairie initie des **séances de reddition de comptes au niveau de chaque village avec le concours des organisations de la société civile** pour expliquer à quoi ont servi les ressources mobilisées et les efforts que chacun doit faire pour aider sa communauté et sa Commune pour leur développement.

Cette expérience de la Commune de Sakouara mérite d'être suivi de près et elle tient lieu de cas d'école de partenariat dynamique entre Commune et OSC.

Certains facteurs de blocage empêchent d'asseoir un véritable système de participation et de veille citoyenne dans les collectivités territoriales :

- On note un sentiment d'abandon, de discrimination, de marginalisation de certaines communautés de base dans la délivrance de services publics ;
- Le manque d'appui conséquent que les populations sont en droit d'attendre des autorités centrales constituent un facteur de frustration de ces populations ;
- Une tendance à la banalisation de la chose publique de la part des citoyens, et des fois par les dirigeants eux-mêmes, ce qui pose un sérieux problème d'exemplarité qui touche la méconnaissance des droits et devoir du citoyen ;
- Une méfiance et une défiance vis-à-vis État et des exécutifs locaux ;
- Une cascade de motions de défiance vis-à-vis des exécutifs locaux avec la révocation des exécutifs et la dissolution des conseils municipaux entraînant une instabilité des organes délibérants avec des conséquences sur la démocratie locale. Quelques Communes continuent d'être gérées par une délégation spéciale après deux décennies de décentralisation ;
- La montée de l'extrémisme politique au Niger tant de la part de la mouvance que de l'opposition à travers les médias traditionnels et les réseaux sociaux n'est pas de nature à favoriser la cohésion sociale dans les collectivités territoriales ;
- Une gestion peu orthodoxe des domaines fonciers publics et privés de la part des exécutifs municipaux avec des morcellements et des cessions des terres sans aucun effort de prévisibilité pour les investissements futurs ; certaines Communes ne disposent plus de domaine public et les enfants sont obligés de transformer la voie publique en aires de jeu ;
- Un faible niveau de formation et d'éducation de nombre d'élus et des citoyens, malgré que le niveau d'un élu soit porté au BEPC. Se pose alors un problème de qualité des ressources humaines dans les fonctions électives locales ;



- Aujourd'hui, toute l'administration publique et la mémoire de l'État sont plus dans la rue que dans les bureaux. À peine qu'une décision est prise, parfois même en cours d'élaboration, elle est déjà divulguée dans les réseaux sociaux par fuite et même avant que celle-ci ne parvienne à leurs destinataires ;
- Le contrôle citoyen de l'action publique au niveau central, déconcentré et décentralisé se heurte à beaucoup d'obstacles liés à l'accès à l'information, au manque de volonté de dialogue avec la société civile.

#### ❖ Synthèse des leçons apprises

Le contrôle citoyen doit se faire avec des acteurs volontaires, actifs, engagés et responsables qui ont pour seule motivation de contribuer à l'éducation des citoyens et de défendre les intérêts de la population dans chaque secteur de la vie économique et sociale en se positionnant comme une force de proposition ou une force de pression selon les enjeux de chaque situation.

Le contrôle citoyen doit se faire dans un cadre organisé et formalisé afin que les autorités aient en face d'elles des interlocuteurs reconnus à la fois par les collectivités territoriales et les populations. A ce titre, les OSC sont des partenaires incontournables des autorités territoriales élues ou nommées, et chacun doit œuvrer pour instaurer une relation de confiance mutuelle. Le contrôle citoyen est inconcevable sans l'accès à l'information, sans le débat public et sans des investigations menées par les OSC pour constater des faits avant tout acte à poser.

L'activisme citoyen doit s'écarter de tout recours à la violence et il concerne les organisations de jeunes, de femmes, des droits de l'homme qui s'invitent dans le débat public.

C'est pourquoi, certaines Communes ont adopté la formule du **forum communal** qui est une occasion de dialoguer sur le financement communautaire du budget communal. Il s'ensuit bien évidemment que le budget participatif sous l'angle du contrôle citoyen doit être accompagné d'une forme de contractualisation entre la Commune, les entreprises et la communauté. C'est à ce titre aussi que **la participation citoyenne pourra devenir un moyen de prévention des actes de sabotage, de vandalisme et de l'extrémisme violent**. De par son objet, son exigence en transparence et en mobilisation sociale, le budget participatif est un outil de priorisation des actions préférées par les populations en créant ainsi des opportunités d'emplois de proximité qui favorisent la jeunesse locale.

## CONCLUSION

Le centre d'intérêt du présent séminaire, c'est l'approche territoriale de développement. **Elle traite des failles des réformes publiques relatives à l'organisation et au fonctionnement de l'administration territoriale et à l'insécurité humaine.** Elle se positionne comme une inversion de tendance en optant résolument pour la territorialisation des politiques publiques et le management public territorial en vue de rationaliser les moyens de l'Etat pour plus d'efficacité impactante sur l'Etat déconcentré, l'Etat décentralisé et les conditions de vie des populations.

En vérité, la territorialisation du développement au Niger se trouve inachevée par manque de volonté politique ; elle est perchée au niveau national et suspendue faute d'ancrage réel dans les localités. **Elle est inachevée du point de vue de la déconcentration. Il existe encore beaucoup d'espaces vides servant à l'entraînement aux armes et de refuge pour le développement de l'extrémisme violent comme le terrorisme et le grand banditisme.** C'est dire que le niveau de déconcentration pour créer de nouveaux bassins de vie est encore faible du fait de la vaste étendue du pays. La déconcentration doit être accompagnée d'un effort de viabilisation institutionnelle du territoire par la création de pôles de développement au moyen de différents schémas de structure concourant à un véritable aménagement du territoire.

**La décentralisation est aussi perchée** du fait que certaines Communes sont trop vastes. **Il existe des Communes de la taille de certains pays africains**, ce qui est complexe à aménager et développer avec des ressources fortement limitées ; on est alors porté à se demander si l'étendue territoriale d'une Commune détermine véritablement sa viabilité économique et financière. Sans des espaces communaux de taille raisonnable, il sera difficile de réussir une réelle territorialisation des politiques publiques génératrice du développement local au Niger, ce dont les populations ont le plus besoin pour se stabiliser dans leurs terroirs.

Force est de constater aussi que l'une des grandes faiblesses de la plupart des collectivités territoriales au Niger, c'est **l'absence d'études monographiques qui détaillent les potentialités et les défis de chaque Commune** dans chaque secteur de la vie économique et sociale, même au-delà des compétences dévolues.

**Un consensus se dégage des résultats de ce séminaire autour de la contractualisation des objectifs de développement**, ce qui suppose une administration basée sur des objectifs de performance. La contractualisation est une réponse à l'étendue du territoire et elle signifie que **les responsables au sommet de l'État doivent aussi cesser de faire cavaliers seuls face aux besoins des populations.** En somme, l'Etat n'aura jamais l'ensemble des compétences dans l'administration territoriale pour l'opérationnalisation du développement territorial. Il sera difficile de parachever la décentralisation et la déconcentration sans **la contractualisation des objectifs de développement territorial avec le secteur privé et les projets de développement.**

**Enfin, le Niger est un pays d'élevage où l'Etat n'a jamais fait de ce secteur un choix économique primordial pour faire décoller le développement territorial.** Le séminaire a suggéré des pistes de solution pour la réhabilitation de l'économie animale comme une grande source intarissable de la richesse nationale, mais celle-ci appelle une réorganisation des acteurs et un programme ambitieux de développement des chaînes de valeur.



Quatrième partie :

## Cérémonie de clôture

## Allocution du Directeur Général de l'Administration Territoriale et de la Déconcentration

Messieurs les Secrétaires Généraux et Conseillers Techniques des Ministères sectoriels  
Messieurs les Gouverneurs de Régions  
Messieurs les Préfets de Département  
Honorables Députés  
Mesdames les Maires  
Chers collègues panélistes et experts commis pour ce travail

Durant trois jours, vous avez consenti à l'exercice de faire un diagnostic de notre Administration en général et des Collectivités territoriales en particulier. Vous avez également scruté les champs relationnels et fonctionnels qui existent entre le niveau central et le niveau territorial. C'est un réel parcours de combattants que vous venez de réaliser durant ces trois jours, vu la diversité des thèmes et la densité des réflexions que celle-ci appelle.

Au nom de Monsieur le Ministre de l'Intérieur et de la Décentralisation et au nom de Monsieur le Haut Commissaire à la Modernisation de l'Etat, je voudrais vous adresser toutes nos félicitations et nos encouragements pour le travail abattu en si peu de temps.

Chers collègues, vous venez de partager vos expériences ; la quintessence de vos travaux résume la pertinence de toutes les discussions ayant abouti à des recommandations et des suggestions qui ont été formulées pour être transmises à qui de droit à travers un document final qui fera l'objet d'une remise officielle. Permettez-moi à votre nom et au nom des autorités du « Projet d'Appui à la Modernisation de l'Etat pour un Service Public de qualité sur le territoire » de réitérer nos remerciements à l'Agence Française de Développement (AFD) et à la Coopération Française pour l'opportunité qu'il vient de nous offrir en vue de tenir ces assises.

Nous remercions également l'encadrement scientifique de ce séminaire, j'ai nommé le Professeur Mahaman Sanoussi TIDJANI ALOU et Docteur Simon-Narcisse TOMETY, Assistant technique du projet AMESP.

Je remercie chaque membre de panel qui a consenti d'aller jusqu'au bout de ces journées laborieuses. Aux cadres nationaux qui ont servi et sont à la retraite, nous n'oublions pas les efforts consentis pour apporter leurs riches expériences et éclairages aux travaux.

Nous remercions également l'Assemblée Nationale pour avoir participé à ce séminaire et nous invitons les députés à soutenir les travaux à venir car, l'Assemblée Nationale est un support institutionnel incontournable qui permet d'adopter des textes et surtout, de veiller à leur application dans les règles de l'art afin que nos Collectivités territoriales puissent connaître leur épanouissement que nous appelons de tous nos vœux.

Sur ce, je souhaite à chacune et à chacun ici présents un bon retour dans vos familles respectives.

Je déclare clos les travaux du séminaire sur le management public territorial et la territorialisation des politiques publique au Niger.

## ANNEXES

## 4.1. Annexe 1 : Termes de référence du séminaire



**REPUBLIQUE DU NIGER**

*Fraternité – Travail – Progrès*

\*\*\*\*\*

**CABINET DU PREMIER MINISTRE**

\*\*\*\*\*

**HAUT COMMISSARIAT A LA  
MODERNISATION DE L'ETAT**



**REPUBLIQUE DU NIGER**

*Fraternité – Travail – Progrès*

\*\*\*\*\*

**MINISTRE DE L'INTERIEUR ET  
DE LA DECENTRALISATION**



**PROJET D'APPUI A LA MODERNISATION DE L'ETAT POUR UN  
SERVICE PUBLIC DE QUALITE SUR LE TERRITOIRE  
(AMESP)**

**ANNEXE 1**

**Termes de Référence (TdR) pour l'organisation  
d'un séminaire national sur le management  
public territorial et la territorialisation des  
politiques publiques**

**Septembre 2022**

## I - Contexte et Justification

### 1.1 – Contexte général

La volonté du gouvernement nigérien d'aller vers l'impératif du développement territorial s'est traduite par l'adoption d'un Code Général des Collectivités Territoriales qui opte pour le principe du **couplage décentralisation – déconcentration**. Dès lors, le gouvernement s'est engagé à investir dans l'aménagement du territoire et le développement communautaire pour ainsi stabiliser chaque niveau du territoire national à travers deux documents d'orientation dont : (i) le document-cadre de politique nationale de décentralisation de mars 2012 et (ii) la politique nationale d'aménagement du territoire de mai 2014.

Ainsi, la VISION 2012 – 2022 du Document-Cadre de Politique Nationale de Décentralisation au Niger est la suivante : « *Faire des collectivités territoriales des espaces de territorialisation de la mise en œuvre des politiques publiques, de démocratie à la base, de bonne gouvernance et de développement local durable dans le cadre d'un Etat de droit unitaire qui, en s'appuyant sur une administration déconcentrée efficace, assure un développement harmonieux du territoire national sur la base de la solidarité nationale, des potentialités régionales et de l'équilibre intra et interrégional.* » p.33

Les principes directeurs de la politique nationale de décentralisation sont (i) la sauvegarde de l'unité nationale et de l'intégrité territoriale du pays, (ii) la libre administration des collectivités territoriales, (iii) la **co-administration du territoire par la décentralisation et la déconcentration**, (iv) le respect des limites territoriales des entités coutumières, (v) la déconcentration comme modalité d'accompagnement des collectivités territoriales, (vi) le respect de la diversité et la promotion du Genre, (vii) la progressivité dans la mise en œuvre de la réforme.

**En 2022, le Niger aura totalisé deux décennies de réforme territoriale sous l'ère démocratique.** A cette occasion, il s'avère important de marquer un temps de réflexion sur le management public de territoire et la territorialisation des politiques publiques en créant une occasion d'analyse scientifique et pragmatique dans le but d'identifier les forces et les faiblesses de la gouvernance territoriale de ces vingt (20) années de décentralisation et de déconcentration au Niger ainsi que les nouvelles stratégies à envisager pour relever les défis territoriaux actuels et futurs.

Le Niger est l'un des plus vastes pays du continent africain. Il couvre une superficie de 1,268 million km<sup>2</sup> et organisé en 08 régions incluant la région de Niamey qui est une circonscription administrative. Cette régionalisation englobe 63 départements, 255 communes et 15 arrondissements communaux pour les communes à statut particulier (Maradi, Tahoua, Zinder et Niamey). De ce fait, **l'Etat du Niger a formalisé la territorialisation des politiques nationales à travers la régionalisation et la communalisation intégrale du pays**. Cette territorialisation repose sur 4685 élus territoriaux dont 280 conseillers régionaux, 4288 conseillers communaux et 117 conseillers de ville. En outre, la Constitution reconnaît la chefferie traditionnelle comme dépositaire de l'autorité coutumière en complément des prérogatives de dépositaires de l'autorité de l'Etat dont jouissent les Gouverneurs de Région et les Préfets de Département.

Le Niger doit faire face à d'importantes contraintes dont son étendue, son enclavement géographique et les manifestations de l'extrémisme violent sur les parties sud-est, nord-ouest et sud-ouest.

Ce vaste pays affiche également certaines inégalités territoriales qui interpellent les décideurs, les acteurs politiques, les Partenaires Techniques et Financiers (PTF), le secteur privé et les organisations de la société civile. Celles-ci concernent :

- **un découpage territorial avec certaines régions très vastes** comme Tahoua, Agadez, Zinder et Diffa dont la maîtrise du territoire est très perfectible en raison d'un fonctionnement administratif encore fortement centralisé ;
- **des régions de fortes densités de population avec des enjeux géostratégiques énormes** comme celles de Tillabéri et de Dosso ;
- **l'inégalité dans l'accès à une gouvernance territoriale fondée sur l'adéquation profil/poste**, les fonctions de préfets et de gouverneurs, repose plus sur le critère d'appartenance politique que celui de l'appartenance à une corporation professionnelle comme par exemple celui des administrateurs ;
- **l'inégalité dans la disponibilité des ressources humaines qualifiées dans toutes les préfectures** du fait que de nombreux agents de l'Etat préfèrent servir à Niamey et dans les chefs-lieux de région plutôt que dans les préfectures et les communes ;
- **l'inégalité dans l'accès des populations à une pleine citoyenneté** du fait l'inaccessibilité dans de nombreux cas aux services de l'état civil, de la sécurité et de la justice ;
- **l'inégalité dans l'accès à l'éducation** dont l'instruction générale et civique, la formation technique et professionnelle ;
- **l'inégalité dans l'accès aux services sociaux de base** comme la santé (dont la santé de la reproduction), l'assainissement, la protection civile et l'eau potable ;
- **l'inégalité dans l'accès aux services productifs de base** comme le financement des activités économiques des jeunes et des femmes dans les communes, l'accès au foncier, l'accès à la technologie, l'accès à l'accompagnement technique, l'accès au marché, l'insertion dans des filières structurées échappant aux commerçants véreux et la promotion de la main-d'œuvre locale ;
- **l'inégalité dans l'accès à une ingénierie territoriale** pour accompagner les dynamiques locales notamment dans les domaines de l'ingénierie financière, fiscale, technologique, commerciale, etc.

Ce faisant, **il est difficile de dissocier les sources de production de l'insécurité de ce contexte de pauvreté qui traduit une sorte de maltraitance des territoires et de mal-être des populations.** En somme, les défis territoriaux sont immenses au Niger. A cet égard, **la gouvernance territoriale se doit d'être le moteur de la démocratie participative et de la gestion de proximité des actions de développement afin que les populations se reconnaissent dans les politiques publiques** qui sont mises en œuvre pour l'amélioration de leurs conditions de vie. La question des transferts de compétences et de ressources pour les Collectivités Territoriales ainsi que des délégations de crédits et de disponibilité des ressources humaines dans les Gouvernorats, les Préfectures et les Services Techniques Déconcentrés (STD) demeurent des problèmes non résolus jusqu'ici.

Fort de cette perfectible capacité opérationnelle, la territorialisation des politiques publiques reste un enjeu de modernisation de l'Etat et de sa présence comme puissance publique garante de l'intérêt général. C'est là tout l'intérêt d'une réconciliation de l'Etat avec toutes les communautés à la base, les communes, les départements et les régions. Cette nouvelle conception de la gouvernance territoriale découlant de **l'approche territoriale du développement (ATD).** Celle-ci vise à **décloisonner les secteurs et s'oppose à ce que le territoire soit juste un réceptacle d'actions pour chaque ministère.** L'ATD permet de corriger des inégalités spatiales en évitant la marginalisation de certaines parties du territoire national au moyen d'une inclusion politique, institutionnelle, budgétaire, sécuritaire, technologique, économique et sociale. C'est le but visé par les dispositions de l'article 164 de la Constitution de novembre 2010 : *« L'Etat veille au développement harmonieux de toutes les collectivités territoriales sur la base de la solidarité nationale, de la justice sociale, des potentialités régionales et de l'équilibre interrégional. Le représentant de l'Etat veille au respect des intérêts nationaux. »*

Le Niger aspire à passer d'une **administration territoriale classique** fondée sur le commandement au **management public de territoire orienté vers la gouvernance du développement.**

## **1.2 – Contexte spécifique et enjeux de la mission**

### **1.2.1 – Contexte spécifique**

Lors de la Conférence Nationale Souveraine (CNS) de juillet 1991, les délégués ont demandé que la décentralisation soit un moyen pour (i) élargir et approfondir le processus démocratique dans lequel le pays s'est engagé, (ii) responsabiliser les populations dans la gestion de leur développement et (iii) promouvoir des services de proximité et une nouvelle gouvernance locale. Suivant cette orientation, le Document-Cadre de Politique Nationale de Décentralisation au Niger adopté par Décret N°2012-104/PRN/MI/SP/D/AR du 30 mars 2012 marque en l'an 2022 une décennie de mise en œuvre de la réforme de l'administration territoriale. Le Gouvernement s'est engagé à rompre avec la situation antérieure de l'administration territoriale marquée par un pilotage à vue et dans des logiques de rattrapage et d'urgence.

L'orientation de la réforme est ancrée dans une meilleure organisation territoriale basée sur une co-administration qui permet d'affronter de façon synergique les défis territoriaux. **La territorialisation de la mise en œuvre des politiques publiques est inconcevable sans management public de territoire sur la base d'une planification territoriale avec des indicateurs de performance territoriale qui mesurent l'amélioration des conditions de vie des populations dans chaque secteur de la vie économique et sociale.**

La mise en place des nouveaux élus territoriaux et la nomination récente des Gouverneurs et des Préfets constituent une opportunité pour l'Etat nigérien d'adopter le management public de territoire comme le nouveau mode de gouvernance territoriale s'inscrivant dans les stratégies de réalisation des Objectifs de Développement Durable (ODD).

### 1.2.2 – Les enjeux d'un séminaire scientifique sur la territorialisation des politiques publiques

La Convention de financement en date du 31 octobre 2018 n° CNE 1186 01 T, entre l'Agence Française de Développement (AFD) et la République du Niger a prévu de **renforcer l'Etat déconcentré pour lui permettre d'exercer un meilleur pilotage des politiques publiques sur le territoire**. A ce titre, la première composante du Projet AMESP prévoit, entre autres actions, un renforcement des capacités humaines, techniques et organisationnelles des préfectures ainsi que la construction de dix (10) blocs administratifs dans les départements d'intervention afin de restaurer l'image de la présence physique de l'Etat et la capacité d'accompagnement des collectivités territoriales, des acteurs économiques privés et de la société civile.

En raison des attaques répétées perpétrées par les terroristes et les bandits armés mettant en péril l'ordre public et la sécurité des populations, le gouvernement a reconduit à plusieurs reprises l'état d'urgence dans les régions de Tillabéri, Tahoua et Diffa. Le bilan des dix (10) ans de mise en œuvre du Programme de Renaissance révèle des progrès louables dans les domaines de l'accès à la sécurité, des infrastructures hydrauliques, sanitaires, éducatives, routières et marchandes ainsi que le renforcement de la sécurité alimentaire et la promotion de l'emploi. Toutefois, l'appropriation de ces infrastructures par les populations et la continuité de l'offre de services publics restent un énorme défi relevant non seulement de l'Etat central mais désormais de l'Etat déconcentré et des collectivités territoriales avec une participation active des populations, de la société civile locale et du secteur privé local.

- **Risques et vulnérabilité de la décentralisation**

La répartition des compétences entre les services centraux, les services déconcentrés et les Collectivités Territoriales est bien encadrée par le Code Général des Collectivités Territoriales. Toutefois, **le Niger ne dispose pas d'un plan de décentralisation et de déconcentration pour chacun des secteurs** nécessitant la territorialisation des politiques publiques. **Il n'existe pas de feuille de route prescrivant à chaque ministère les pas de temps assortis d'indicateurs de performance** pour accélérer le transfert de compétences et de ressources malgré les nombreux actes de plaidoyer posés par l'Association des Régions du Niger (ARENI) et l'Association des Municipalités du Niger (AMN).

Plusieurs risques et vulnérabilités se dégagent des inégalités de traitement des régions, des départements et des communes à savoir :

1. le manque de compétences en management public de territoire des préfets, des gouverneurs et des responsables des services techniques déconcentrés ;
2. la très vaste étendue de certains régions, départements et communes sans les moyens appropriés de mobilité pour déployer les services publics au profit des populations ;
3. le sentiment d'abandon de certains territoires et les frustrations collectives pouvant faire naître des sentiments d'insoumission à l'autorité républicaine ;

4. l'enclavement de certaines zones de production et le manque d'opportunités d'accès au marché ;
5. le choc climatique dans un contexte de faible diversification des emplois et des revenus ;
6. l'absence de stratégies de territorialisation de l'emploi par la faible qualification de la main-d'œuvre locale dans de nombreux corps du secteur primaire, à l'exemple de métiers artisanaux ;
7. la faiblesse des initiatives des autorités territoriales en matière de coopération transfrontalière d'initiative locale comme suggéré par l'Union africaine ;
8. le terrorisme transfrontalier sur la frontière sud-ouest, nord-ouest et dans le bassin du lac Tchad, le banditisme armé le long de la frontière sud dans la région de Maradi;
9. l'absence de plans locaux de sécurité comme outil intégrateur et de dialogue sur la gouvernance sécuritaire quand bien même il existe des comités régionaux et départementaux de sécurité ;
10. la prise en compte marginale de la politique nationale des frontières dans la décentralisation, de la déconcentration et l'aménagement du territoire.

- **Hypothèses**

**Le Niger accuse un très faible niveau de développement territorial, surtout aux niveaux départemental et communal.**

D'après le rapport de diagnostic organisationnel et fonctionnel des gouvernorats et des préfectures (juillet 2021) commandité par le projet AMESP, il ressort que sur les huit (8) fonctions de gouvernance territoriale dévolues aux Gouvernorats et Préfectures, seulement deux fonctions sont relativement assez bien exercées à savoir la fonction de représentation et la fonction de coordination des services techniques déconcentrés. Les fonctions marginalement ou non exécutées selon les règles de l'art sont celles relatives à (i) la fonction managériale, (ii) la fonction de tutelle des collectivités territoriales, (iii) la fonction de rapports synergiques entre les STD et les autorités territoriales et locales sur la base des défis territoriaux, (iv) la fonction d'animation du développement territorial, (v) la fonction de redevabilité de l'administration territoriale sur la base des défis territoriaux prédéfinis et renseignés, et (vi) la fonction de déontologie de l'administration territoriale.

**L'organisation et le fonctionnement de l'administration territoriale sont marquées par de nombreuses failles qui handicapent la promotion du développement.**

Le plan de développement économique et social (PDES 2017 – 2021 et celui en cours de formulation) et plusieurs analyses sur la réforme de l'administration territoriale ont mis en évidence certaines exigences pour approfondir et accélérer la décentralisation et la déconcentration au Niger.

1. **La modernisation de l'Etat est inconcevable sans une approche territoriale de développement** qui doit induire une réforme de toutes les politiques et programmes de l'Etat, avec un alignement sur les défis territoriaux définis et managés par les acteurs territoriaux ;



2. **Aucun développement territorial transformant un bassin de pauvreté en un bassin de vie n'est possible sans l'organisation d'une ingénierie territoriale intégrée (ITI) ;**
3. **Si le gouvernement et le parlement s'accordent pour reconnaître que le présent et l'avenir du Niger sont liés au développement des territoires, il sera relativement aisé de maîtriser l'insécurité physique et la vulnérabilité au terrorisme ;**
4. **La territorialisation des filières économiques et des emplois avec la création des pôles régionaux de développement stimulera une dynamique d'inclusion économique et sociale ;**
5. **Le système éducatif nigérien accorde une importance capitale à l'apprentissage, à l'enseignement technique et professionnel afin de préparer la jeunesse à l'esprit d'entreprise et non à celui de commis potentiel de l'administration publique ;**
6. **La recherche-développement devient dans chaque région du Niger la stratégie territoriale pour la création d'innovations d'adaptation aux changements climatiques ;**
7. **La confiance entre le peuple, ses FDS et sa justice est la clé de voûte de la sécurité humaine durable.**

- **Défis territoriaux**

Le débat national sur le management public territorial et la territorialisation des politiques publiques au Niger porte sur trois défis majeurs à relever :

- **Confiance des autorités centrales en une approche territoriale de développement ;**
- **Qualité de la gouvernance de l'Etat et des collectivités territoriales décentralisées** par le renforcement du contrôle de qualité des dépenses publiques et du contrôle citoyen aux niveaux des régions et des départements ;
- **Confiance en la capacité des populations à coproduire la sécurité** avec les forces de défense et de sécurité.

## **II – Objectifs**

Par ce séminaire de haut niveau scientifique et politique, il s'agira de donner une nouvelle impulsion à la réflexion sur une base scientifique et technique concernant les modalités opérationnelles pour faire passer le Niger d'une administration de commandement à une gouvernance du développement fondée sur le management public de territoire.

L'organisation de ce séminaire national sur le management public territorial et la territorialisation des politiques publiques ambitionne de recueillir des analyses et propositions pertinentes pour élaborer un argumentaire de plaidoyer en vue de l'accélération de la réforme territoriale au Niger conformément à la vision 2012 – 2022.



## 2.1 – Objectif général

L'objectif général vise à de recueillir des éléments pertinents pour **changer de paradigme afin de passer de l'Etat centralisateur et de l'administration de commandement au management public de territoire** par l'approche territoriale de développement.

## 2.2 – Objectifs spécifiques

Ce séminaire scientifique et technique doit permettre de :

- d. clarifier les notions, les approches et les modalités pratiques pour opérer des changements au niveau des décideurs et cadres de l'administration centrale afin que la territorialisation du développement devienne un enjeu partagé pour la réussite du mandat de chaque régime, de chaque ministre et de chaque mandat parlementaire ;
- e. définir les stratégies opérationnelles pour une meilleure articulation entre la sécurisation du territoire, la paix sociale et le développement territorial en mettant en évidence le rôle et les responsabilités des différents acteurs ;
- f. définir les éléments déterminants d'une diplomatie territoriale incluant surtout la coopération transfrontalière d'initiative locale.

## 2.3 – Résultats attendus

- a. la clarification des notions, des approches et modalités pratiques de territorialisation des politiques publiques est faite et les éléments de langage pour faire du plaidoyer sont dégagés ;
- b. les stratégies opérationnelles pour promouvoir la philosophie 3D (Dialoguer – Désamorcer – Défendre) dans la gouvernance territoriale par la coproduction de la sécurité du territoire avec les populations sont définies et le rôle de chaque acteur est clarifié ;
- c. les éléments d'une diplomatie territoriale incluant la coopération transfrontalière d'initiative locale pour renforcer les liens de fraternités et d'amitiés entre chaque collectivité territoriale du Niger avec ses pays limitrophes sont définis avec les champs d'action possibles .

## III – Méthodologie

Ce séminaire donnera lieu à des communications en plénière et des communications en panels.

### 3.1 – Orientation de cadrage général des communications scientifiques

Le référentiel de base de ce séminaire intègre plusieurs thématiques générales comme : les concepts d'approche territoriale de développement, le management public de territoire, l'ingénierie territoriale, le système d'information territorial, la gouvernance territoriale, le leadership territorial d'un ministre, le leadership territorial d'un député, le leadership territorial des élus locaux, le leadership territorial des gouverneurs et des préfets, le coaching territorial,

la sécurisation du territoire et les plans locaux de sécurité, la citoyenneté et l'entreprise citoyenne ainsi que la diplomatie territoriale.

En plus de la clarification conceptuelle et processuelle, le séminaire abordera aussi des questions relatives aux items comme : le diagnostic de territoire, la planification territoriale, les projets de territoire, la territorialisation de la qualité des ressources humaines, la territorialisation de budget général de l'Etat, la territorialisation des corps de contrôle de l'Etat, la territorialisation des chaînes de valeurs, la **territorialisation du système intégré de suivi-évaluation** et de capitalisation des pratiques de développement, la **contractualisation de objectifs territoriaux de développement par les contrats de plans Etat-collectivités territoriales**, la diplomatie territoriale et la coopération transfrontalière, la mobilisation de la diaspora, la reddition des comptes territoriaux.

Chaque consultant-communicateur sera choisi sur la base de son expertise avérée sur le sujet aux niveaux national ou africain. Un échange préalable de compréhension et de l'expérience du sujet sera fait avec chaque communicateur avant la rédaction de son projet de communication qui doit absolument s'inscrire dans les enjeux et objectifs de la mission. **Tous les consultants seront recrutés au niveau national.**

Toutes les communications se dérouleront en panels, ce qui permettra d'aborder chaque thème selon des regards croisés de spécialistes de différents domaines. En plus des contributions des panélistes, ces derniers auront également à débattre avec les participants, sous la coordination d'un Facilitateur/Modérateur qui managera le déroulement des différentes communications.

### 3.2 – Thèmes de communication

#### A : Approche territoriale de développement

##### Sous-thème N°1 : Introduction générale (hors panel)

- ❖ **Concept d'Administration territoriale dans la gestion des entités territoriales et ses implications sur les politiques publiques.**

##### 1) Résultat

De pertinentes informations sont mutualisées avec les participants sur les grandes orientations de l'Etat en matière d'administration territoriale au Niger et les défis à relever pour l'accélération de la décentralisation et de la déconcentration.

##### 2) Profil du communicateur

- Un administrateur civil ayant servi dans le commandement territorial et occupant une fonction technique élevée dans l'administration centrale en lien avec le management public territorial.

##### Sous-Thème N°2

- ❖ **Qu'est-ce que l'approche territoriale de développement et quels en sont les éléments de langage pour instaurer une culture de territorialisation des politiques publiques partagées par les acteurs publics, privés et associatifs ?**

## 1) Résultat

Le concept et les déterminants de l'approche territoriale de développement sont bien illustrés et cernés par les participants

Des propositions pertinentes sont formulées pour la prise en compte de l'approche territoriale de développement dans toutes les politiques publiques au Niger.

## 2) Profil des communicateurs du panel 2 : (03 panélistes)

- Un politologue, un sociologue ou juriste territorialistes ayant réalisé des travaux pertinents dans le domaine de la décentralisation et de la déconcentration en qualité d'enseignant-chercheur ou de consultant-chercheur avec au moins une quinzaine d'années d'expériences ;
- Un administrateur civil ayant servi dans le commandement territorial comme gouverneur ou préfet depuis une dizaine d'années au moins et ayant suivi des formations sur les évolutions institutionnelles en matière de management public de territoire ou ayant participé à des missions de conception de plans de décentralisation et de déconcentration dans un ou plusieurs secteurs de politiques publiques au Niger ou en Afrique de l'ouest ;
- Un urbaniste ou un aménagiste justifiant d'une expérience avérée en planification et aménagement du territoire avec au moins sept (7) de missions d'expertise.

### Sous-Thème N°3

- ❖ **Quelles sont les conditions objectives pour que le Niger passe d'une administration de commandement politisée à une gouvernance territoriale de développement ?**

## 1) Résultat

Des principes tenant lieu de conditions préalables pour passer d'une administration de commandement à une approche territoriale de développement (ATD) sont défis et discutés.

Des propositions pertinentes sont formulées pour la prise en compte de l'approche territoriale de développement dans toutes les politiques publiques au Niger.

## Profil des communicateurs du panel 3 : (03 panélistes)

- Un juriste territorialiste ayant réalisé des travaux pertinents dans le domaine de la décentralisation et de la déconcentration en qualité d'enseignant-chercheur ou de consultant-chercheur avec au moins une quinzaine d'années d'expérience ;
- Un administrateur civil, un planificateur, un aménagiste ou un urbaniste ayant servi dans le commandement territorial depuis une vingtaine d'années au moins et ayant suivi des formations sur les évolutions institutionnelles en matière de management public de territoire ou ayant participé à des missions de conception de plans de décentralisation et de déconcentration dans un ou plusieurs secteurs de politiques publiques au Niger ou en Afrique de l'ouest ;

- Un député à l'Assemblée Nationale responsable de la commission en charge de la décentralisation et de la gouvernance locale.

## **B : La déconcentration dans l'approche territoriale de développement**

### **Sous-Thème N°4**

- ❖ **Quelles sont les stratégies pour accélérer la déconcentration administrative et budgétaire au Niger ?**

#### **1) Résultat**

Des critiques constructives du modèle actuel de déconcentration des départements ministériels sont formulées et assorties de propositions pertinentes pour des actions de plaidoyer à l'endroit de l'Etat.

#### **2) Profils des communicateurs du panel 4 : (03 panélistes)**

- Un administrateur des finances justifiant d'une longue expérience dans la gestion et l'évaluation de la chaîne de dépenses avec une bonne maîtrise des directives de l'UEMOA en matière de finances publiques ;
- Un administrateur civil territorialiste ou un gestionnaire des ressources humaines ayant une longue expérience dans la gestion des carrières des agents de l'Etat et une solide connaissance des réformes en cours au Niger en matière de fonction publique territoriale et dans d'autres pays de la sous-région ;
- Un député à l'Assemblée Nationale de la Commission en charge de la décentralisation et de la gouvernance locale.

### **Sous-Thème N°5**

- ❖ **Comment améliorer le contrôle de qualité des dépenses publiques afin de sécuriser les ressources publiques au profit du développement territorial ?**

#### **1) Résultat**

Des propositions de faisabilité de la déconcentration budgétaire, du financement des collectivités territoriales et de la déconcentration des corps de contrôle de l'Etat sont faites dans le sens d'une efficacité du développement territorial, de l'ancrage territorial de la bonne gouvernance et de la redevabilité territorial au Niger.

#### **2) Profils des communicateurs du panel 5 : (03 panélistes)**

- Un administrateur des finances spécialisé dans le contrôle financier ou l'inspectorat des finances maîtrisant parfaitement la chaîne de contrôle des dépenses publiques aux niveaux central, déconcentré et décentralisé ;
- Une femme élue consulaire (chambre de commerce, chambre d'agriculture ou chambre des métiers) justifiant d'une bonne connaissance des secteurs productifs et commerciaux ayant une connaissance suffisante sur les problèmes et les défis des marchés publics au Niger ;

- Un expert en procédures de passation des marchés publics ayant une vue d'ensemble sur les réformes en cours au Niger et une familiarité avec les directives de l'UEMOA.

## **C : Le développement économique dans une approche d'administration territoriale renouvelée au Niger : défis et enjeux**

### **Sous-Thème N°6**

- ❖ **Défis et enjeux du développement économique territorial prenant en compte les femmes et les jeunes ?**

#### **1) Résultat**

Des analyses et propositions pratiques sont formulées pour l'amélioration des stratégies de construction économique des collectivités territoriales en vue d'une domestication de chaînes de valeur.

#### **2) Profils des communicateurs du panel 6 : (03 panélistes)**

- Un agroéconomiste spécialiste des chaînes de valeur justifiant d'une bonne connaissance des stratégies d'accès aux marchés ;
- Un administrateur du commerce ayant une bonne connaissance de la stratégie nationale de la Zone de Libre-Echange Continentale Africaine (ZLECAF) ;
- Un opérateur économique membre d'une Chambre consulaire.

### **Sous-Thème N°7**

- ❖ **Comment promouvoir la contractualisation d'objectifs de développement économique territorial au Niger ?**

#### **1) Résultat**

Des analyses et propositions d'approches réalistes de contractualisation d'objectifs économiques territoriaux sont faites dans le sens d'un développement harmonieux et équilibré du territoire national conformément aux dispositions des articles 12 et 165 de la Constitution du Niger.

#### **2) Profils des communicateurs du panel 7 : (03 panélistes)**

- Un expert en aménagement du territoire et développement régional spécialiste en contrats de plan ou un économiste aménagiste justifiant d'une quinzaine d'année dans un cabinet d'études ou dans une haute administration de planification ;
- Un enseignant-chercheur en économie du développement provenant des universités publiques du Niger ;
- Un membre de la Commission Nationale d'Aménagement du Territoire ayant activement participé à des travaux d'examen et d'adoption des textes régissant divers schémas nationaux, régionaux et départementaux du territoire au Niger.

## Sous-Thème N°8

❖ **Comment promouvoir la dimension intercommunale des marchés de gros de bétail au Niger ?**

### **1) Résultat**

Des analyses pertinentes dans le sens de l'interconnexion entre les marchés de gros à vocation intercommunale et les marchés de détail pour la consommation sont faites avec des recommandations réalistes pour l'accroissement des ressources des collectivités territoriales.

### **2) Profils des communicateurs du panel 8 : (03 panélistes)**

- Un agroéconomiste spécialiste des chaînes de valeur justifiant d'une bonne connaissance des stratégies d'accès aux marchés ;
- Un représentant de la plateforme paysanne du Niger ;
- Un ancien Président de conseil régional.

## **D : Contractualisation des objectifs de sécurisation du développement territorial**

## Sous-Thème N°9

**Comment coproduire la sécurisation du territoire par la collaboration entre populations / Forces de défense et de sécurité ?**

### **1) Résultat**

Des analyses et propositions d'approches allant dans le sens d'une démarche civilo-militaire de coproduction de la paix et de la concorde nationale pour un développement territorial durable sont formulées.

### **2) Profils des communicateurs du panel 9 : (03 panélistes)**

- Un officier de la Gendarmerie nationale ou des Forces de Sécurité Intérieure (FSI) ;
- Une autorité religieuse ;
- Un enseignant-chercheur spécialiste du nexus paix et développement dans le Sahel.

**Sous-Thème N°10 : Education citoyenne : animation de la vie politique au Niger et participation citoyenne au développement territorial pour consolider la paix et la cohésion nationale.**

### **1) Résultat**

Des analyses et propositions sont formulées en vue de la promotion des actions de plaidoyer à l'endroit des pouvoirs publics aux niveaux central, déconcentré et décentralisé.

### **2) Profil des communicateurs du panel 10 : (03 panélistes)**

- Un responsable de l'éducation nationale (enseignant-chercheur) ;
- Un responsable d'organisation de la société civile (homme ou femme) s'investissant dans les activités de droits de l'homme et du contrôle citoyen ;
- Un représentant de parti politique.

## **IV – Lieu, période, calendrier et chronogramme des activités**

### **4.1 – Lieu :**

Le séminaire se déroulera à Niamey.

### **4.2 – Période et durée :**

- Mardi 13 au Jeudi 15 décembre 2022
- Durée du séminaire : 3 jours

### **4.3 – Nombre de panélistes :**

- 10 panels de discussion
- Nombre de panélistes : 30
- Nombre de jours préparatoires par panéliste : 2 H/J

## **V – Les livrables :**

Chaque communicateur doit clarifier (i) le contexte, (ii) les avancées, (iii) les facteurs de blocage, (iv) les leviers d'accélération pour passer à l'approche territoriale de développement et (v) des recommandations réalistes pour les trois prochaines années.

Chaque communication individuelle ou binôme ou trinôme est comprise entre 05 et 10 pages (Police : Times New Roman ; Taille : 12 ; Interligne : 1,5).

### **Les actes du séminaire.**

## **VI – Budget :**

Financement intégral du séminaire par l'AFD sur le budget de l'UGP/MI/SP/D/ACR : **22 367 500 FCFA**.

## **VII - Stratégie de valorisation post séminaire :**

- Produire les actes du séminaire ;
- Introduire une communication en conseil des ministres pour rendre compte des résultats au gouvernement ;
- Valoriser les directives du gouvernement à l'issue de cet atelier par le développement des chantiers de réformes ;
- Assurer une large couverture médiatique du séminaire et de ses résultats ;
- Faire le plaidoyer pour l'organisation d'un séminaire gouvernemental sur les actes du séminaire ;
- Faire le plaidoyer pour l'organisation d'un séminaire parlementaire sur les actes du séminaire.

## **VI - Participants (75 personnes) :**

- Gouvernement (DirCab du PM, 5 représentants du MID «SG ; DGAT/D ; IGAT ; SP/CNF ; DGDCT », les DEP des autres ministères)
- Parlement : (2) (réseau des parlementaires en matière de décentralisation)
- Médiateur de la République : (1)
- CESOC (1)
- HCME (2)
- ABK (1)
- Haute Autorité à la Consolidation de la Paix : (1)



- Administrations centrales en charge du plan, du budget, de l'inspection et du contrôle (3)
- Gouvernorat : (3)
- Préfets : (3)
- Anciens préfets : (3)
- Collectivités territoriales : (4)
- Universités et centres de recherches publics et privés : (4)
- INS (1)
- DRAT/DC de Niamey et Dosso (2).
- Représentant de la chambre du Commerce d'Industrie et d'Artisanat (1)
- Partenaires techniques et financiers (Ambassade de France, AFD, Coopérations Suisse, Allemande, Belge, BM, BAD,).

## 4.2. Annexe 2 : Programme de déroulement

## ANNEXE 2 : Calendrier de déroulement : Mardi 10 au jeudi 12 janvier 2023

| Date                                      | Thème  | S/thèmes de Panel  | Heure de passage | Introduceur  |
|---|--|--|------------------|--|
| <b>CEREMONIE D'OUVERTURE</b>              |  |  |                  |  |
| <b>Jour 1<br/>Mardi<br/>10/01/2023</b>    | <b>Allocutions<br/>d'ouverture du<br/>séminaire</b>  | Accueil et installation des participants   | 08h00-08h45      |  |
|   |  | Accueil et installation des officiels  | 08h45-09h00      |  |
|   |  | Mots d'accueil   | 09h00-09h10      | <b>Prof Tidjani</b>  |
|   |  | Allocution de l'Ambassadeur de France  | 09h10-09h20      | <b>Ambassadeur de France</b>                                 |
|   |  | Allocution du Ministre de l'intérieur et de la Décentralisation  | 09h20-09h40      | <b>MID</b>   |
|   |  | <b>Pause-café</b>  | 09h40 -10h10     |  |
| <b>Jour 1<br/>Mardi<br/>10/01/2023</b>    | <b>Communication non suivie de débats</b>  | Présentation générale des objectifs, du programme du séminaire et des profils des participants   | 10h10-10h30      | <b>DGATD</b>   |
| <b>TRAVAUX EN PANELS</b>                  |  |  |                  |  |
| <b>Jour 1<br/>Mardi<br/>10/01/2023</b>    | <b>A : Approche territoriale de développement</b>  | N°1 : Concept d'Administration territoriale dans la gestion des entités territoriales et ses implications sur les politiques publiques   | 10h30-12h00      | <b>DGATD</b><br>(conférence inaugurale sans suivi de débats) |
| <b>Jour 1<br/>Mardi<br/>10/01/2023</b>    |  | N°2 : Qu'est-ce que l'approche territoriale de développement et quels en sont les éléments de langage pour instaurer une culture de territorialisation des politiques publiques partagées par les acteurs publics, privés et associatifs ? | 12h00-13h15      | <b>Panel 1</b>   |
|   |  | <b>Pause-Prière et Déjeuner</b>  | 13h15-14h30      |  |
| <b>Jour 1<br/>Mardi<br/>10/01/2023</b>    |  | N°3 : Comment passer d'une administration territoriale de commandement à une gouvernance territoriale de développement ?   | 14h30-16h00      | <b>Panel 2</b>   |
|   |  | <b>Pause-Prière</b>  | 16h00 – 16h30    |  |
| <b>Jour 1<br/>Mardi<br/>10/01/2023</b>    | <b>B : La déconcentration dans l'approche territoriale de développement</b>  | N°4 : Quelles sont les stratégies pour accélérer la déconcentration administrative et budgétaire au Niger ?  | 16h30 – 18h00    | <b>Panel 3</b>   |
| <b>Jour 2<br/>Mercredi<br/>11/01/2023</b> |  | N°5 : Comment améliorer le contrôle de qualité des dépenses publiques afin de sécuriser les ressources publiques au profit du développement territorial ?  | 08h30 – 10h00    | <b>Panel 4</b>   |
|   |  | <b>Pause-café</b>  | 10h00 – 10h30    |  |
| <b>Jour 2<br/>Mercredi<br/>11/01/2023</b> | <b>C : Le développement économique dans une approche d'administration territoriale renouvelée au Niger : défis et enjeux</b> | N°6 : Défis et enjeux du développement économique territorial prenant en compte les femmes et les jeunes   | 10h30 – 12h00    | <b>Panel 5</b>   |
|   |  | N°7 : Comment promouvoir la contractualisation d'objectifs de développement économique territorial au Niger ?  | 12h00 – 13h15    | <b>Panel 6</b>   |
|   |  | <b>Pause-Prière et Déjeuner</b>  | 13h15-14h30      |  |

| Date                          | Thème   | S/thèmes de Panel   | Heure de passage | Introduceur |
|-------------------------------|---|---|------------------|-------------|
|                               |   | N°8 : Quelle stratégie et quels contenus pour promouvoir le marketing territorial au Niger ?  | 14h30-16h00      | Panel 7     |
|                               |   | Pause-Prière  | 16h00-16h30      |             |
|                               |   | SYNTHESE Jour 1 + Jour 2  | 16h30-17h30      |             |
| Jour 3<br>Jeudi<br>12/01/2023 |   | N°9 : Comment promouvoir la dimension intercommunale des marchés à bétail au Niger ?  | 08h30 – 10h00    | Panel 8     |
|                               |   | Pause-café  | 10h00 – 10h30    |             |
| Jour 3<br>Jeudi<br>12/01/2023 | D : Contractualisation des objectifs de sécurisation du développement territorial | N°10 : Comment coproduire la sécurisation du territoire par la collaboration entre populations / Forces de défense et de sécurité ? | 10h30 – 12h00    | Panel 9     |
|                               |   | N°11 : Participation citoyenne au développement territorial pour consolider la paix et la cohésion nationale.                       | 12h00 – 13h15    | Panel 10    |
|                               |   | Pause-Prière et Déjeuner  | 13h15-14h45      |             |
| CEREMONIE DE CLÔTURE          |   |   |                  |             |
| Jour 3<br>Jeudi<br>12/01/2023 |   | Synthèse générale   | 14h45-15h15      |             |

### 4.3. Annexe 3 : Liste des panélistes



**REPUBLIQUE DU NIGER**

*Fraternité – Travail – Progrès*

\*\*\*\*\*

**CABINET DU PREMIER MINISTRE**

\*\*\*\*\*

**HAUT COMMISSARIAT A LA  
MODERNISATION DE L'ETAT**



**REPUBLIQUE DU NIGER**

*Fraternité – Travail – Progrès*

\*\*\*\*\*

**MINISTRE DE L'INTERIEUR ET  
DE LA DECENTRALISATION**



## **PROJET D'APPUI A LA MODERNISATION DE L'ETAT POUR UN SERVICE PUBLIC DE QUALITE SUR LE TERRITOIRE (AMESP)**

### **ANNEXE 3 : Fiches techniques d'animation des panels**

# **Panels de discussion au séminaire national sur le management public territorial et la territorialisation des politiques publiques**

### **Comité d'organisation**

1. **Coordonnateur Général du séminaire** : Monsieur Abdoulaye HAÏDARA, Directeur Général / DGATD/MID
2. **Coordonnateur Général Adjoint du séminaire** : Monsieur Moussa OUMAROU, Directeur Général / DGDCT/MID
3. **Coordinateur scientifique** : Professeur Mahaman Sanoussi TIDJANI ALOU, Politologue, Enseignant-chercheur à la Faculté des Sciences Juridiques et Politiques, Chercheur au LASDEL
4. **Gestionnaire administratif et financier du séminaire** : Monsieur Boubacar ISSIFOU, Coordonnateur de l'Unité de gestion du projet AMESP
5. **Facilitateur du séminaire** : Monsieur Simon-Narcisse TOMETY, Assistant technique du projet AMESP

### **A : Approche territoriale de développement**



## **Sous-thème introductif général**

- ❖ **Concept d'Administration territoriale dans la gestion des entités territoriales et ses implications sur les politiques publiques.**

### **1) Objectif**

Clarifier le concept d'administration territoriale et ses implications sur le développement territorial.

### **2) Résultat**

De pertinentes informations sont mutualisées avec les participants sur les grandes orientations de l'Etat en matière d'administration territoriale au Niger et les défis à relever pour l'accélération de la décentralisation et de la déconcentration.

### **3) Points d'attention introductifs**

Un bilan synthétique (i) des problèmes que rencontre la gouvernance territoriale au Niger sont passés en revue, (ii) des défis à relever pour une administration territoriale de qualité dans les prochaines années sont débattus.

### **4) Durée**

- ❖ 15 mn

### **5) Nom du communicateur**

- ❖ Monsieur Abdoulaye HAIDARA, Directeur général de l'administration territoriale et de la déconcentration, 96 96 20 74

**NB) Les échanges sur cette communication introductive sont reportés dans les discussions du sous-thème N°1.**

### **6) Livrables**

Le communicateur adresse par Email une communication de 5 à 7 pages au plus sur le thème développé.

Une équipe de rapporteurs est en place pour les prises de notes.

## **A : Approche territoriale de développement**

### **Sous-Thème N°1**

- ❖ **Qu'est-ce que l'approche territoriale de développement et quels en sont les éléments de langage pour instaurer une culture de territorialisation des politiques publiques partagées par les acteurs publics, privés et associatifs ?**

### **1) Objectif**

Clarifier le concept et les déterminants de l'approche territoriale de développement afin que les participants au séminaire soient au même niveau de compréhension et d'interpellation sur l'importance des territoires dans les défis actuels et futur du Niger.

## **2) Résultat**

Le concept et les déterminants de l'approche territoriale de développement sont bien illustrés et cernés par les participants

Des propositions pertinentes sont formulées pour la prise en compte de l'approche territoriale de développement dans toutes les politiques publiques au Niger.

## **3) Points d'attention introductifs**

Un bilan synthétique des méthodes de développement territorial depuis les années 90 à nos jours avec un accent particulier sur les grandes tendances observées aux niveaux (i) du développement communautaire et le développement local, (ii) du système d'administration territoriale à travers les missions des administrations déconcentrées et des collectivités territoriales, (iii) des stratégies d'intervention des partenaires techniques et financiers.

## **4) Durée de discussion en panel**

- ❖ 10 mn d'introduction par le panéliste principal
- ❖ 20 mn de discussion entre panélistes à partir de l'exposé introductif

## **5) Durée de discussion avec les participants au séminaire**

- ❖ 01h30 mn

## **6) Nom de l'introducteur**

- ❖ Dr Ibrahim SABOU, PhD en aménagement du territoire,  
96 97 55 19 / 90 40 50 50 Cel. sobouibrahim@gmail.com

## **7) Noms des Co-débatteurs**

- ❖ Honorable MOUTARI OUSMANE, Député à l'Assemblée Nationale, 92 83 63 10
- ❖ Monsieur Koné Mahamadou, HCME ? 96 97 29 83

## **8) Livrables**

L'introducteur adresse par Email une communication de 5 à 7 pages au plus sur le sous-thème N°1.

Une équipe de rapporteurs est en place pour les prises de notes.

## **A : Approche territoriale de développement**

### **Sous-Thème N°2**

- ❖ **Comment passer d'une administration territoriale de commandement à une gouvernance territoriale de développement ?**

## **1) Objectif**

Co-construire des principes pouvant accompagner la volonté politique au Niger et faisant de ce dernier un Etat pionnier et modèle dans la promotion du management public territorial.

## **2) Résultat**

Des principes tenant lieu de conditions préalables pour passer d'une administration de commandement à une approche territoriale de développement (ATD) sont défis et discutés.

Des propositions pertinentes sont formulées pour la prise en compte de l'approche territoriale de développement dans toutes les politiques publiques au Niger.

### **3) Points d'attention introductifs**

Un bilan synthétique est fait concernant (i) les limites de l'administration territoriale actuelle au Niger, (ii) les orientations de solution pour disposer de gouverneurs, de préfets et d'élus territoriaux en réelle capacité d'imprimer un leadership de managers territoriaux.

### **4) Durée de discussion en panel**

- ❖ 10 mn d'introduction par le panéliste principal
- ❖ 20 mn de discussion entre panélistes à partir de l'exposé introductif

### **5) Durée de discussion avec les participants au séminaire**

- ❖ 01h30 mn

### **6) Nom de l'introducteur**

- ❖ Monsieur MAMAN SEYDOU, Ancien inspecteur général de l'administration territoriale, ancien DGATD, Ancien Préfet, Cel. 96 39 39 39

### **7) Noms des Co-débatteurs**

- ❖ Monsieur ALI SAMBA IBRAHIM, Administrateur civil, 96 24 85 90
- ❖ Dr Maman DJIBO, Enseignant-chercheur ? 90 36 09 40

### **8) Livrables**

L'introducteur adresse par Email une communication de 5 à 7 pages au plus sur le sous-thème N°2.

Une équipe de rapporteurs est en place pour les prises de notes.

## **B : La déconcentration dans l'approche territoriale de développement**

### **Sous-Thème N°3**

- ❖ **Quelles sont les stratégies pour accélérer la déconcentration administrative et budgétaire au Niger ?**

#### **1) Objectif**

Formuler de pertinentes propositions pour une déconcentration administrative efficace contribuant au renforcement d'une ingénierie territoriale capable de soutenir les dynamiques de développement de chaque écosystème du Niger.

#### **2) Résultat**

Des critiques constructives du modèle actuel de déconcentration des départements ministériels sont formulées et assorties de propositions pertinentes pour des actions de plaidoyer à l'endroit de l'Etat.

### **3) Points d'attention introductifs**

Un état des lieux synthétique est dressé concernant (i) la qualité de l'appui-conseil et du contrôle de légalité dans leur réalité actuelle, (ii) les orientations de solution pour doter le Niger d'une véritable ingénierie territoriale en capacité fonctionnelle de résoudre les problèmes de développement territorial tant dans les secteurs productifs que sociaux.

**4) Durée de discussion en panel**

- ❖ 10 mn d'introduction par le panéliste principal
- ❖ 20 mn de discussion entre panélistes à partir de l'exposé introductif

**5) Durée de discussion avec les participants au séminaire**

- ❖ 01h30 mn

**6) Nom de l'introducteur**

- ❖ Monsieur MOHAMED ABDOULAYE, Ancien Haut Cadre des Finances, expert en dialogue de gestion 96 99 35 37

**7) Noms des Co-débatteurs**

- ❖ Monsieur HAIDARA ABDOULAYE, DG-ATD / MID, 96 96 20 74
- ❖ Monsieur Alassane SEYBOUNE, Conseiller technique MID, 96 88 88 89

**8) Livrables**

L'introducteur adresse par Email une communication de 5 à 7 pages au plus sur le sous-thème N°3.

Une équipe de rapporteurs est en place pour les prises de notes.

**B : La déconcentration dans l'approche territoriale de développement**

**Sous-Thème N°4**

- ❖ **Comment améliorer le contrôle des dépenses publiques afin de sécuriser les ressources publiques au profit du développement territorial ?**

**1) Objectif**

Formuler une analyse critique constructive sur les modes de financement actuels de la déconcentration et de la décentralisation avec la recherche de stratégies innovantes de territorialisation du budget de l'Etat et de la chaîne de gestion des finances publiques.

**2) Résultat**

Des propositions de faisabilité de la déconcentration budgétaire, du financement des collectivités territoriales et de la déconcentration des corps de contrôle de l'Etat sont faites dans le sens d'une efficacité du développement territorial, de l'ancrage territorial de la bonne gouvernance et de la redevabilité territoriale au Niger.

**3) Points d'attention introductifs**

Un bilan synthétique est dressé concernant (i) la déconcentration budgétaire dans sa réalité actuelle, (ii) la déconcentration des corps de contrôle de l'Etat et (iii) la décentralisation financière.

#### 4) Durée de discussion en panel

- ❖ 10 mn d'introduction par le panéliste principal
- ❖ 20 mn de discussion entre panélistes à partir de l'exposé introductif

#### 5) Durée de discussion avec les participants au séminaire

- ❖ 01h30 mn

#### 6) Nom de l'introducteur

7) Monsieur ABOU HALILOU, Ancien membre de la Cour des comptes, 96 47 00 30

#### 8) Noms des Co-débatteurs

- ❖ Monsieur Mamadou MALAM GAIDAM, Président de l'ordre national des experts comptables et des comptables agréés du Niger, spécialiste des audits, 96 85 19 97
- ❖ Monsieur ADAM MOSSI BINGUI, expert en finances publiques, 91 27 58 58

#### 9) Livrables

L'introducteur adresse par Email une communication de 5 à 7 pages au plus sur le sous-thème N°4.

Une équipe de rapporteurs est en place pour les prises de notes.

### **C : Le développement économique dans une approche d'administration territoriale renouvelée au Niger : défis et enjeux**

#### Sous-Thème N°5

- ❖ Défis et enjeux du développement économique territorial prenant en compte les femmes et les jeunes ?

##### 1) Objectif

Améliorer les capacités organisationnelles et techniques des différents corps d'ingénieries territoriales pour leur adaptation aux besoins spécifiques de développement de chaque zone de production en vue de la domestication des chaînes de valeur et de la promotion des emplois de proximité en faveur des femmes et de la jeunesse.

##### 2) Résultat

Des analyses et propositions pratiques sont formulées pour l'amélioration des stratégies de construction économique des collectivités territoriales en vue d'une domestication de chaînes de valeur.

##### 3) Points d'attention introductifs

Un bilan synthétique concernant (i) les stratégies territoriales de développement économique en lien avec l'exode rural, les populations déplacées et le chômage des jeunes, (ii) la mise en perspective des stratégies d'accompagnement économique de la jeunesse.

##### 4) Durée de discussion en panel

- ❖ 10 mn d'introduction par le panéliste principal

- ❖ 20 mn de discussion entre panélistes à partir de l'exposé introductif

#### **5) Durée de discussion avec les participants au séminaire**

- ❖ 01h30 mn

#### **6) Nom de l'introducteur**

- ❖ Monsieur Mamadou Malam GAIDAM, Président de l'ordre national des experts comptables et des comptables agréés du Niger, spécialiste des stratégies de territorialisation des centres de gestion, 96 85 19 97 / 90 33 86 32, gaidamptci@yahoo.fr

#### **7) Noms des Co-débatteurs**

- ❖ Monsieur OUMAROU YACOUBA, Ancien Gouverneur, ancien Préfet, 96 87 42 34
- ❖ Monsieur Maman Ibrahim, Conservateur de musée à la retraite, expert en ingénierie culturelle et développement local, 99 56 25 35

#### **8) Livrables**

L'introducteur adresse par Email une communication de 5 à 7 pages au plus sur le sous-thème N°5.

Une équipe de rapporteurs est en place pour les prises de notes.

### **C : Le développement économique dans une approche d'administration territoriale renouvelée au Niger : défis et enjeux**

#### **Sous-Thème N°6**

- ❖ **Comment promouvoir la contractualisation d'objectifs de développement économique territorial au Niger ?**

##### **1) Objectif**

Coproduire des propositions pertinentes pour la promotion de contrats d'objectifs de développement économique territorial en vue d'une diversification des tissus productifs locaux sensibles à la mobilisation des ressources par les collectivités territoriales et à l'emploi des femmes et de la jeunesse.

##### **2) Résultat**

Des analyses et propositions d'approches réalistes de contractualisation d'objectifs économiques territoriaux sont faites dans le sens d'un développement harmonieux et équilibré du territoire national conformément aux dispositions des articles 12 et 165 de la Constitution du Niger.

##### **3) Points d'attention introductifs**

Un bilan synthétique relatif (i) aux expériences nigériennes ou d'autres pays africains en matière de contractualisation des objectifs territoriaux de développement économique entre l'Etat et les collectivités territoriales et (ii) à la mise en perspective des stratégies de promotion de ce mode de territorialisation des politiques publiques.

##### **4) Durée de discussion en panel**

- ❖ 10 mn d'introduction par le panéliste principal
- ❖ 20 mn de discussion entre panélistes à partir de l'exposé introductif

#### 5) Durée de discussion avec les participants au séminaire

- ❖ 01h30 mn

#### 6) Nom de l'introducteur

Dr Ibrahim SABOU, PhD en aménagement du territoire,  
96 97 55 19 / 90 40 50 50 Cel. sobouibrahim@gmail.com

#### 7) Noms des Co-débatteurs

- ❖ Docteur Saadatou ALKASSOUM SANGARE, Economiste-chercheure à la CAPEG, Cel. 96 59 63 75 / 91 20 35 22
- ❖ Monsieur Ibrahim ADAMOU, planificateur aménagiste, 90 88 87 59

#### 8) Livrables

L'introducteur adresse par Email une communication de 5 à 7 pages au plus sur le sous-thème N°6.

Une équipe de rapporteurs est en place pour les prises de notes.

### **C : Le développement économique dans une approche d'administration territoriale renouvelée au Niger : défis et enjeux**

#### **Sous-Thème N°7 : Quelle stratégie et quels contenus pour promouvoir le marketing territorial au Niger ?**

##### 1) Objectif

Echanger sur des démarches innovantes pour la détection et la valorisation des talents locaux dans les collectivités territoriales.

##### 2) Résultat

Des analyses et propositions d'approches réalistes de détection et de valorisation des talents locaux à effet d'entraînement sont faites avec l'ébauche d'une stratégie offensive de diplomatie territoriale.

##### 3) Points d'attention introductifs

Un bilan synthétique au sujet (i) des stratégies actuelles de détection et de valorisation des talents économiques et sociaux dans les communes avec (ii) des propositions pertinentes de renforcement des capacités de ces talents locaux pour en faire des leviers de développement par la base.

##### 4) Durée de discussion en panel

- ❖ 10 mn d'introduction par le panéliste principal
- ❖ 20 mn de discussion entre panélistes à partir de l'exposé introductif

##### 5) Durée de discussion avec les participants au séminaire



❖ 01h30 mn

#### 6) Nom de l'introducteur

- ❖ Monsieur Harouna ARZIKA, spécialiste en coaching territorial et marketing territorial, ancien maire, ancien secrétaire permanent de l'AMN, 90 90 12 11 / 96 99 60 50, arzicaharouna62@gmail.com

#### 7) Noms des Co-débatteurs

- ❖ Monsieur Ibrahim ADAMOU, 90 88 87 59
- ❖ Monsieur Zakari Ibrahim, Président de la plateforme des OSC actives en décentralisation, Cel. 92 71 38 83 / 97 40 97 31 [zakaiibrahim2003@yahoo.fr](mailto:zakaiibrahim2003@yahoo.fr)

#### 8) Livrables

L'introducteur adresse par Email une communication de 5 à 7 pages au plus sur le sous-thème N°7.

Une équipe de rapporteurs est en place pour les prises de notes.

### **C : Le développement économique dans une approche d'administration territoriale renouvelée au Niger : défis et enjeux**

**Sous-Thème N°8 : Comment promouvoir la dimension intercommunale des marchés à bétail au Niger ?**

#### 1) Objectif

Coproduire des réflexions pertinentes sur des stratégies innovantes pour promouvoir le développement des marchés de gros de bétail à vocation intercommunale en vue de l'émergence de pôles régionaux de l'élevage.

#### 2) Résultat

Des analyses pertinentes dans le sens de l'interconnexion entre les marchés de gros à vocation intercommunale et les marchés de détail pour la consommation sont faites avec des recommandations réalistes pour l'accroissement des ressources des collectivités territoriales.

#### 3) Points d'attention introductifs

Un bilan synthétique concernant (i) le fonctionnement actuel des marchés à bétail au Niger, avec (ii) des propositions pertinentes de développement des marchés de gros de bétail dans le cadre de la coopération intercommunale.

#### 4) Durée de discussion en panel

- ❖ 10 mn d'introduction par le panéliste principal
- ❖ 20 mn de discussion entre panélistes à partir de l'exposé introductif

#### 5) Durée de discussion avec les participants au séminaire

❖ 01h30 mn

**6) Nom de l'introducteur**

❖ Monsieur NAROUA OUSMANE MAGAGI, expert chaîne de valeur Elevage, Interprofession Bétail Viande Cuirs et Peaux, 96 88 45 54

**7) Noms des Co-débatteurs**

- ❖ Monsieur Bagna DJIBO, Ancien président du ROPPA, Ancien président de la plateforme paysanne du Niger, 96 01 95 49 / 90 05 00 42
- ❖ Monsieur Paté BALLA, Ancien président du conseil régional de Maradi, Secrétaire permanent de la Commission nationale des frontières, Cel. 96 88 52 55 / 90 45 50 80

**8) Livrables**

L'introducteur adresse par Email une communication de 5 à 7 pages au plus sur le sous-thème N°9.

Une équipe de rapporteurs est en place pour les prises de notes.

**D : Contractualisation des objectifs de sécurisation du développement territorial**

**Sous-Thème N°9 : Comment coproduire la sécurisation du territoire par la collaboration entre populations / Forces de défense et de sécurité ?**

**1) Objectif**

Echanger sur des démarches innovantes pour faire du Nexus Paix et Développement le moyen de stabilisation des populations par l'accélération de la décentralisation et de la déconcentration au Niger.

**2) Résultat**

Des analyses et propositions d'approches allant dans le sens d'une démarche civilo-militaire de coproduction de la paix et de la concorde nationale pour un développement territorial durable sont formulées.

**3) Points d'attention introductifs**

Un bilan synthétique au sujet (i) des stratégies actuelles de coproduction de la paix dans les zones crisogènes au Niger avec (ii) des propositions pertinentes de renforcement de la responsabilité sociétale des Forces de Défense et de la Sécurité dans l'éducation à la citoyenneté et des actions civilo-militaires innovantes de développement territorial en vue d'une stabilisation durable des populations dans leurs bassins de vie.

**4) Durée de discussion en panel**

- ❖ 10 mn d'introduction par le panéliste principal
- ❖ 20 mn de discussion entre panélistes à partir de l'exposé introductif

**5) Durée de discussion avec les participants au séminaire**

❖ 01h30 mn

**6) Nom de l'introducteur**

- ❖ Colonel-Major Ali MAHAMADOU ISSA, Spécialiste du droit public de la sécurité et de la défense, chargé de programme au Centre national d'études stratégiques et de sécurité (CNESS), 96 96 66 68, ali\_mahamadou@hotmail.com

## 7) Noms des Co-débatteurs

- ❖ Monsieur Ali HASSANE, spécialiste en développement local, Secrétaire permanent de l'ONG RAIL Niger, 91 24 02 24
- ❖ Professeur Mahaman Sanoussi TIDJANI ALOU, Politologue, Enseignant-chercheur à la Faculté des Sciences Juridiques et Politiques, Chercheur au LASDEL, 89 59 09 49

## 8) Livrables

L'introducteur adresse par Email une communication de 5 à 7 pages au plus sur le sous-thème N°8.

Une équipe de rapporteurs est en place pour les prises de notes.

## D : Contractualisation des objectifs de sécurisation du développement territorial

**Sous-Thème N°10 : Participation citoyenne au développement territorial pour consolider la paix et la cohésion sociale.**

### 1) Objectif

Coproduire des idées innovantes adaptées au contexte nigérien et à la situation de la sous-région en vue de la promotion de l'éducation citoyenne et aux droits de l'homme.

### 2) Résultat

Des analyses et propositions sont formulées en vue de la promotion des actions de plaidoyer à l'endroit des pouvoirs publics aux niveaux central, déconcentré et décentralisé.

### 3) Points d'attention introductifs

Un bilan synthétique relatif (i) à l'état des droits de l'homme au Niger est esquissé dans les grandes lignes, (ii) des propositions pertinentes de développement d'un programme national d'éducation à la citoyenneté dans toutes les langues du Niger.

### 4) Durée de discussion en panel

- ❖ 10 mn d'introduction par le panéliste principal
- ❖ 20 mn de discussion entre panélistes à partir de l'exposé introductif

### 5) Durée de discussion avec les participants au séminaire

- ❖ 01h30 mn

### 6) Nom de l'introducteur

- ❖ Monsieur NAYOUSSA DJIMRAOU, leader associatif, 96 46 69 66

### 7) Noms des Co-débatteurs

- ❖ Monsieur ZAKARI IBRAHIM, OSC Plateforme Décentralisation, 92 71 38 83

- ❖ Madame MOUSSA AISSA ALI MAIGA, Mairesse de la commune de Sakouara, 97 07 20 71

## 8) Livrables

L'introducteur adresse par Email une communication de 5 à 7 pages au plus sur le sous-thème N°10.

Une équipe de rapporteurs est en place pour les prises de notes.

## 4.4. Annexe 4 : Liste des participants

**REPUBLIQUE DU NIGER**  
*Fraternité-Travail-Progrès*  
**CABINET DU PREMIER MINISTRE**  
\*\*\*\*\*

**HAUT COMMISSARIAT A LA MODERNISATION DE L'ETAT**  
\*\*\*\*\*

Projet d'Appui à la Modernisation de l'Etat pour un Service Public de Qualité sur le Territoire  
(AMESP)

**ANNEXE 4 : Liste de présence**

Séminaire national sur le management public territorial et la territorialisation des politiques  
publiques : Niamey, le 12 janvier 2023

| N°  | NOM ET PRENOMS            | STRUCTURE                           | CONTACT  |
|-----|---------------------------|-------------------------------------|--|
| 1.  | ARZIKA HAROUNA            | PANELISTE                           | <a href="mailto:Arzikaharouna62@gmail.com">Arzikaharouna62@gmail.com</a> 90 90 12 11                             |
| 2.  | TOMETY S. NARCISSE        | ATMO /AMESP                         | <a href="mailto:Lifad2001@yahoo.fr">Lifad2001@yahoo.fr</a> 88 89 27 95   |
| 3.  | OUMAROU MOUSSA            | Préfet BANKILARE                    | 89 59 09 49  |
| 4.  | KONE GADO MAHAMADOU       | HCME                                | <a href="mailto:konegado@yahoo.fr">konegado@yahoo.fr</a> 90 32 46 44   |
| 5.  | MAMAN IBRAHIM             | PANELISTE                           | <a href="mailto:tankanfa@yahoo.fr">tankanfa@yahoo.fr</a> 92 54 56 44/99 56 25 35                                 |
| 6.  | IBRAHIM ISSA              | APM/AMESP                           | <a href="mailto:Ibrahimissazangui935@gmail.com">Ibrahimissazangui935@gmail.com</a> 97 82 79 04                   |
| 7.  | ZAKARI IBRAHIM            | PLATE FORME OSC<br>DECENTRALISATION | <a href="mailto:plateformeoscdecentralisation@gmail.com">plateformeoscdecentralisation@gmail.com</a><br>92713883 |
| 8.  | OUMAROU YACOUBA           | PERSONNE RESSOURCE                  | 96 87 42 34  |
| 9.  | ALASSANE SEYBOUN          | CT/MID                              | <a href="mailto:Alassane_seyboun@yahoo.fr">Alassane_seyboun@yahoo.fr</a> 96 88 88 89                             |
| 10. | Dr BELLO ROUA             | CT/CESOC                            | 96 40 2002   |
| 11. | ELHADJI IBRAHIM<br>ADAMOU | CT/MAT/DC                           | <a href="mailto:ibrahimdiffa@gmail.com">ibrahimdiffa@gmail.com</a> 90 88 87 59                                   |
| 12. | MAIGA MOUSSA              | CONSEILLER GOUV/TAHOUA              | 96 88 32 12  |
| 13. | Dr ABDALLAH<br>SOULEYMANE | CONSEILLER SPECIAL PRN              | <a href="mailto:AS@NIGERINA.ORG">AS@NIGERINA.ORG</a> 96 96 88 96   |
| 14. | MAMANE SAMA               | SGA/M. PLAN                         | 98 80 48 97  |
| 15. | NIANDOU DAOUDA            | SGA/MID                             | <a href="mailto:Dniandou599@gmail.com">Dniandou599@gmail.com</a> 90 50 82 44                                     |
| 16. | MOUSSA IDI                | Préfet/DOUTCHI                      | <a href="mailto:Moussidi2019@gmail.com">Moussidi2019@gmail.com</a> 96 27 88 25                                   |
| 17. | ALBACHIR ABOUBACAR        | GOUV/DOSSO                          | <a href="mailto:aalbachir@yahoo.fr">aalbachir@yahoo.fr</a> 96 50 71 11   |
| 18. | ADAM MOSSI BINGUI         | DG ANFICT                           | <a href="mailto:Dganfict21@gmail.com">Dganfict21@gmail.com</a> 91 27 52 58                                       |
| 19. | ISSOUFOU MAAZOU           | HACP                                | <a href="mailto:Issoufoumaazou49@yahoo.fr">Issoufoumaazou49@yahoo.fr</a> 97 50 75 03                             |
| 20. | MOHAMED ABDOULAYE         | CONSULTANT                          | 87 74 75 16  |

| N°  | NOM ET PRENOMS             | STRUCTURE                      | CONTACT  |
|-----|----------------------------|--------------------------------|--|
| 21. | HACHIMOU NAKABO            | SG/TASSARA                     | <a href="mailto:Nakabo77@gmail.com">Nakabo77@gmail.com</a> 96 32 80 15                                       |
| 22. | DE VILLQUIR MARIE AME      | CHARGEE MISSION AFD            |  |
| 23. | AMADOU SALEY<br>OUMAROU    | HC/HCME                        | <a href="mailto:Omar.saley@primature.ne">Omar.saley@primature.ne</a> 92 72 00 00                             |
| 24. | ABOUBACAR ISSOUFOU         | COORDONNATEUR AMESP            | <a href="mailto:Chefmat2003@yahoo.fr">Chefmat2003@yahoo.fr</a> 96 26 71 71                                   |
| 25. | IBRAHIM ISSA               | DIPP/MP                        | <a href="mailto:Issabraham81@gmail.com">Issabraham81@gmail.com</a> 89 89 80 20                               |
| 26. | BAGNA DJIBO                | PRESIDENT PFP/N                | <a href="mailto:Djibo.bagna90@gmail.com">Djibo.bagna90@gmail.com</a> 96 01 95 49                             |
| 27. | ALI HASSANE                | SP RAIL                        | <a href="mailto:a.hassane@railniger.com">a.hassane@railniger.com</a> 91 24 02 14                             |
| 28. | MALAM GAIDAM<br>MAMADOU    | PANELISTE                      | <a href="mailto:gaidamptci@yahoo.fr">gaidamptci@yahoo.fr</a> 96 85 19 97                                     |
| 29. | MOUSTAPHA MATTA            | CONSEILLER                     | <a href="mailto:Moustapha.matta@yahoo.fr">Moustapha.matta@yahoo.fr</a> 96 55 25 65                           |
| 30. | ALI SAMBA IBRAHIM          | PANELISTE                      | 96 24 85 90  |
| 31. | MAMANE SEYDOU              | PANELISTE                      | <a href="mailto:magaseyd@yahoo.fr">magaseyd@yahoo.fr</a> 96 39 39 39   |
| 32. | ZANEIDOU OUSMANE           | DGC/MID                        | <a href="mailto:ozaneidou@yahoo.fr">ozaneidou@yahoo.fr</a> 97 21 44 44                                       |
| 33. | DJIMRAOU NAYOUSSA          | SG/MPCR                        | <a href="mailto:Nayoussadjimraou1@gmail.com">Nayoussadjimraou1@gmail.com</a> 96 46 69 66                     |
| 34. | MOUTARI OUSMANE            | DEPUTE NATIONAL                | 99 83 63 10  |
| 35. | MAHAMAN BACHIR             | DRH/CSF/ANVD                   | <a href="mailto:Bachirabdoua7@gmail.com">Bachirabdoua7@gmail.com</a> 96 50 04 08                             |
| 36. | MOUSSA SALEY               | M. PLAN                        | <a href="mailto:mssaleymoussa@yahoo.fr">mssaleymoussa@yahoo.fr</a> 96 29 79 54                               |
| 37. | MAMAN BACHIR NOUHO<br>IDI  | HCME                           | <a href="mailto:nouhoidimaman@yahoo.fr">nouhoidimaman@yahoo.fr</a> 98 65 34 82                               |
| 38. | SABOU IBRAHIM              | PERSONNE RESSOURCE             | <a href="mailto:sabouibrahim@gmail.com">sabouibrahim@gmail.com</a> 90 40 50 50                               |
| 39. | HAMA SEYNI                 | COORD SCPTF                    | <a href="mailto:Scptfniger.decentralisation@gmail.com">Scptfniger.decentralisation@gmail.com</a> 96 99 51 81 |
| 40. | ABDOU HASSANE              | RESPONSABLE APSI               | <a href="mailto:abdoustate@yahoo.fr">abdoustate@yahoo.fr</a> 97 03 03 81                                     |
| 41. | MAMANE DJIBO               | U.A.M/NY                       | <a href="mailto:djibomamane@yahoo.fr">djibomamane@yahoo.fr</a> 90 36 09 40                                   |
| 42. | ABDOULAYE MALLAM<br>MOUSSA | JURISTE/DROIT<br>COLLECTIVITES | <a href="mailto:abdoulayemallammoussa@gmail.com">abdoulayemallammoussa@gmail.com</a> 96 20 96 81             |
| 43. | DANSOUNSOU MAH<br>RABIOU   | CT/HCME                        | <a href="mailto:dansoussou@gmail.com">dansoussou@gmail.com</a> 93 96 23 03                                   |
| 44. | IBRAHIM KOUNDA             | RAF/AMESP                      | <a href="mailto:Taouri_soli@yahoo.fr">Taouri_soli@yahoo.fr</a> 96 25 15 20                                   |
| 45. | ALI MAHAMADOU              | CTS PRODEC/GIZ                 | <a href="mailto:Ali.mahamadou@giz.de">Ali.mahamadou@giz.de</a> 91 31 31 66                                   |



| N°  | NOM ET PRENOMS                | STRUCTURE                      | CONTACT  |
|-----|-------------------------------|--------------------------------|--|
| 46. | AMOUMOUN HALIL                | ONG SDPD/ANAG                  | <a href="mailto:hamoumoun@gmail.com">hamoumoun@gmail.com</a> 80 69 69 63                   |
| 47. | AGALI TAIFO                   | CHEF UNITE GDL/SE/SDS          | <a href="mailto:Taifoagali120@gmail.com">Taifoagali120@gmail.com</a> 96 87 48 16           |
| 48. | Mme ISSA HADIARA<br>ABDOULAYE | AAF/AMESP                      | <a href="mailto:hadiarassad@yahoo.fr">hadiarassad@yahoo.fr</a> 96 58 24 13                 |
| 49. | ABDOUL SALAMOU<br>AMADOU      | ANFICT                         | <a href="mailto:amadousalam@gmail.com">amadousalam@gmail.com</a> 96 52 43 58               |
| 50. | AMADOU ISSOUFOU               | PORTE PAROLE<br>GOUVERNEMENT   | <a href="mailto:Saleyam70@gmail.com">Saleyam70@gmail.com</a> 92 37 32 23                   |
| 51. | MOUNKEILA CHAP MINA           | SG/MEDIATEUR DE LA R.          | <a href="mailto:Sgmediateur22@gmail.com">Sgmediateur22@gmail.com</a> 80 39 61 67           |
| 52. | SMAINE YOUNOUSSE              | GOUVERNEUR DIFFA               | <a href="mailto:Smaineyounousse227@gmail.com">Smaineyounousse227@gmail.com</a> 90 59 59 41 |
| 53. | Dr SAADATOU A.<br>SANGARE     | CAPEG                          | <a href="mailto:saadalk@gmail.com">saadalk@gmail.com</a> 96 59 63 75                       |
| 54. | SALIFOU GANI                  | MID                            | <a href="mailto:salifougani@yahoo.fr">salifougani@yahoo.fr</a>                             |
| 55. | Mme ZEINABOU SALIA            | MAIRE C/R N'DOUNGA             | <a href="mailto:Zeinabousalia418@gmail.com">Zeinabousalia418@gmail.com</a> 85 20 86 20     |
| 56. | YACOUBA MAMAN<br>BOUKARY      | ETUDIANT CHERCHEUR             | <a href="mailto:boukaryyacouba@gmail.com">boukaryyacouba@gmail.com</a> 99 94 03 23         |
| 57. | MAMANE ABDOU<br>BOUBACAR      | CCOAD                          | <a href="mailto:ccoadniger@yahoo.fr">ccoadniger@yahoo.fr</a> 92 12 36 46                   |
| 58. | Mme AISSA ALI MAIGA           | MAIRE C/R SAKOIRA              | <a href="mailto:Alimaigaaisa38@gmail.com">Alimaigaaisa38@gmail.com</a> 97 07 20 71         |
| 59. | NAROUA OUSMANE<br>MAGAGI      | IP/BRCP                        | <a href="mailto:narouaousmane@rocketmail.com">narouaousmane@rocketmail.com</a> 96 88 45 54 |
| 60. | ABOU HALILOU                  | CONSULTANT FINANCES<br>LOCALES | <a href="mailto:Haliloulah2013@yahoo.fr">Haliloulah2013@yahoo.fr</a>                       |

## 4.5. Annexe 5 : Quelques photos du séminaire







