

**MINISTRE DES DOMAINES DE L'ETAT
DES AFFAIRES FONCIERES**



REPUBLIQUE DU MALI
Un Peuple - Un But - Une Foi



SECRETARIAT PERMANENT

DE LA REFORME DOMANIALE ET FONCIERE AU MALI

**« Refonder les rapports sociaux, mettre la terre au service du développement
et appuyer la bonne gouvernance de l'Etat »**

ACTIVITES ET PLAN DE FINANCEMENT COMPOSANTE 4 :

**OBJECTIF SPECIFIQUE N°4 : Communiquer sur la reforme et accompagner le
changement**

Mai 2016

I. CONTEXTE ET JUSTIFICATION

Le foncier au Mali est fortement marqué par ses modes de gestion différents, contradictoires, difficilement conciliables. La gestion domaniale et foncière, de l'indépendance à nos jours, s'est essentiellement caractérisée par une insécurité juridique, administrative et technique croissante quant à l'exercice ou la jouissance des droits immobiliers y afférents. Cet état de fait a eu pour conséquences notamment :

- une insécurité foncière sur l'ensemble du territoire, avec l'absence de cadastre et de droits sûrs ou garantis sur la terre ;
- le nombre sans cesse croissant de litiges, tensions latentes et conflits fonciers, parfois douloureux, en milieux rural et urbain ;
- une confusion juridique, entraînant la perte de crédibilité des services en charge de la gestion du foncier et du système judiciaire ;
- une spéculation foncière exacerbée en milieu péri urbain, atteignant les zones rurales ;
- les difficultés de gestion des demandes croissantes de terres.

Face à cette situation, eu égard à l'extrême sensibilité de la question foncière et en vue d'atteindre l'objectif d'une gestion foncière efficace, transparente et apaisée, dans le cadre d'une orientation politique cohérente, le Ministère des Domaines et des Affaires Foncières a initié le projet de Réforme domaniale et foncière au Mali, dont le cadre institutionnel a été créé par Décret n°2016-0177/PM-RM du 25 mars 2016.

Elle s'inscrit dans les grandes orientations politiques de Son Excellence Ibrahim Boubacar KEITA, Président de la République, Chef de l'Etat, prononcées lors de son investiture solennelle, le 04 septembre 2013, en conformité avec le Cadre Stratégique pour la Croissance et la Réduction de la Pauvreté (CSCR) et les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD), tout en soutenant, par ses effets induits, toutes les politiques sectorielles du Gouvernement. Entre autres orientations, il y a lieu de noter :

- le développement du secteur rural comme moteur de l'économie, par une croissance forte et durable ;

- l'industrialisation, notamment l'agro-industrie et les mines, en misant sur le secteur privé comme agent vecteur par la création d'un environnement favorable aux affaires ;
- le développement de la bonne gouvernance et de la décentralisation ;
- la sécurisation des biens et des personnes ;
- la lutte contre la corruption par la simplification des procédures administratives et la transparence ;
- renforcement des capacités de mobilisation des recettes.

La présente réforme domaniale et foncière constitue une des réformes majeures de l'Etat malien actuel. Le foncier n'est pas un bien comme les autres, il concerne tout le monde, et fonde toutes les activités publiques et privées. Transversale par essence, la réforme domaniale et foncière **refonde les rapports sociaux, met la terre au service du développement et appuie la bonne gouvernance de l'Etat**. Elle a pour objectif d'acquiescer et de pérenniser une connaissance fiable et exhaustive de la situation foncière, par l'administration et accessible au public, tant du point de vue des informations géographiques que des informations littérales, tout en tenant compte de la situation de départ qui est très hétérogène.

Les objectifs du projet se déclinent selon 4 objectifs spécifiques :

- Contribuer à asseoir la paix sociale et améliorer le développement économique du Mali grâce à la sécurisation des droits de propriété et la gestion des conflits ;
- Réformer le cadre institutionnel et améliorer la connaissance du foncier et du territoire national.
- Mobiliser les ressources intérieures de l'Etat et appuyer la décentralisation.
- Accompagner le changement et communiquer.

Les résultats attendus de la Réforme Domaniale et Foncière au Mali sont :

Au plan social et économique :

- Un dispositif de prévention est mis en place et des procédures de résolution des litiges fonciers sont élaborées et mises en œuvre ;
- Un dispositif de formalisation des titres précaires est en place.
- Le climat des affaires est amélioré et l'investissement est facilité.
- *Au plan institutionnel et amélioration de la connaissance du foncier :*
- La politique nationale domaniale et foncière est adoptée ;

- Le plan cadastral est réalisé sur le District de Bamako et le cercle de Kati ;
- Le système d'information foncière est opérationnel pour le District de Bamako et le Cercle de Kati.

Au plan mobilisation des recettes de l'Etat et des Collectivités territoriales :

- L'information foncière, nécessaire à la mise en œuvre d'une fiscalité foncière, est disponible et permanente.
- La fiscalité foncière améliore les prévisions budgétaires et les recettes aux collectivités locales.

Au plan changement comportemental et communication

- Des accords de partenariat existent entre l'Etat et une ou plusieurs structures de formation et sont mis en œuvre ;
- Les transferts de technologie sont réussis ;
- Un plan de communication est mis en œuvre.

II. LES INCIDENCES FINANCIERES :

Le coût des activités prioritaires (couvrant le District de Bamako et le cercle de Kati) de mise en œuvre de la Réforme foncière visant l'instauration d'un cadastre au Mali, est estimée à **30 455 163 243 F CFA**, répartis comme suit :

- **10 684 832 544 F CFA** au titre de la participation de l'Etat se traduisant par (i) le manque à gagner sur les recettes dû à la suspension de l'attribution des terrains du domaine public et privé immobilier, (ii) la valorisation des infrastructures, des locaux et du foncier mis à disposition par l'Etat, (iii) la valorisation des ressources humaines de l'Etat intervenant dans la réforme, (iv) les charges récurrentes ainsi que de certaines activités telles que l'élaboration des politiques nationales nécessaires, à la mise en place du cadre institutionnel et à de la communication sur la réforme..
- **19 770 330 699 F CFA** à rechercher auprès des Partenaires Techniques et Financiers, dont **1 977 635 000 F CFA** pris en charge par le projet PAMORI 2.
- **Le reste à financer s'élève donc à 17 792 695 699 FCFA.**

Les bénéfices financiers des activités prioritaires de la Réforme foncière sont estimés à partir du **potentiel de recettes** de la taxe foncière sur le capital qui s'établit à **20 000 000 000 Francs CFA au minimum** par an, à partir de 2019 au plus tôt. Ces montants correspondent à des cibles de recouvrement, et les hypothèses de taux de recouvrement restent à établir.

III. OBJECTIF SPECIFIQUE 4/ COMMUNIQUER SUR LA REFORME ET ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT

A/ Constat :

Une des principales difficultés pour mener à bien cette réforme d'envergure et certainement la résistance au changement au sein même de l'administration du Ministère des Domaines de l'Etat des Affaires Foncières et du Patrimoine. En effet, une telle réforme de la gestion foncière bouscule les habitudes, modifie les pratiques en profondeur, crée de métiers, en fait évoluer d'autres, et nécessite une ressource humaine qualifiée et nombreuse dans un large spectre de professions. Elle s'appuie notamment sur la maîtrise de l'outil informatique, ce qui nécessite un renforcement de capacité à tous les niveaux, un accompagnement des perspectives de carrière.

La pérennité de la réforme, et de l'outil SIF/ cadastre mis en place ne peut passer que par l'appropriation du projet par l'administration, et par les bénéficiaires. Cela nécessite de prévoir un plan de communication sur la durée, et des instances de concertation, d'explication, de sensibilisation, qui intègre également la société civile.

Concernant le renforcement des capacités, des formations préalables et techniques, et de transfert de compétences, sont à intégrer à l'ensemble des composantes ci-dessus décrites. Elles ne suffiront pas, et il est nécessaire de prévoir de la formation continue et de la formation initiale pour les agents de Domaines, des Impôts, de l'Urbanisme, des Notaires, des Géomètres, du Génie rural, mais aussi les Préfets et les maires.

B/ Sous-objectifs :

- Le passage dans les mœurs de la réforme de la gestion foncière.
- La mise à jour permanente de l'outil SIF et son évolution vers un cadastre.
- L'adoption et la mise en œuvre d'une stratégie de renforcement des capacités pour l'ensemble des agents de l'administration des Domaines, et des professionnels mobilisés.
- La création de formations diplômantes universitaires en lien avec les besoins de la réforme.
- Le transfert de technologie nécessaire à l'utilisation et la maintenance des outils modernes mis en place (BDU 1000, SIF,...).

C/ Résultats attendus :

- Des accords de partenariat existent entre l'Etat et une ou plusieurs structures de formation et sont mis en œuvre (université, ENI, CFCT,...).
- Les transferts de technologie sont réussis.
- Un plan de communication est mis en œuvre.

D/ Activités envisagées :

Composante 4) Communiquer sur la Réforme et Accompagner le changement	
Volet	Activité
Activités du volet d'assistance conjointe DGI / DNDC du PAMORI 2	4.1.1 Outils en gestion du changement
	4.1.2 Outils de GRH stratégique
	4.1.3 Système de formation adapté
	4.1.4 Module d'évaluation du foncier
	4.1.5 Mesures de renforcement des compétences
	4.1.6 Outils de gestion du cadre harmonisé des finances publiques
	4.1.7 Mécanisme de partage de l'information et du savoir-faire
	4.1.8 Outils modernes de contrôle de service
	4.1.9 EFH prise en compte
Charges récurrentes du PAMORI2	4.2.1 charges récurrentes années 2015
	4.2.2 charges récurrentes année 2016
	4.2.3 charges récurrentes années 2017
Communication, accompagnement au changement	Plan de communication 2015
	4.3 Plan de communication 2016
	Plan de communication 2017
	Plan de communication 2018
Pérennité de la réforme	4.4 Pérennité

IV. PLAN DE FINANCEMENT

Activités 4.1	ACTIVITES DU VOILETS D'ASSISTANCE CONJOINTE DGI ET DNDC DU PAMORI 2
Objectif ultime	Au Mali, une plus grande autonomie budgétaire est atteinte pour financer les dépenses publiques de l'État
Calendrier	5 ans 2015, 2016, 2017, 2018, 2019
Ressources	1 conseiller résident en GRH 1 Conseiller en O & M et GAR 1 spécialiste en communication 1 conseiller résident en TIC 1 expert en gestion du changement Les ressources internes de la DNDC
Résultats	<ul style="list-style-type: none">• Les capacités des cadres et des agents à mobiliser les recettes sont renforcées• Un système de formation tenant compte de l'ÉFH est disponible• Les outils et le partage des informations sont optimisés
Indicateurs de réalisation	<ul style="list-style-type: none">• L'ensemble des rapports prévu est déposé ;• La stratégie de gestion du changement et le plan d'action sont approuvée ;• Les modalités de fonctionnement u comité de gestion du changement sont approuvées ;• La stratégie et le plan de communication sont approuvés ;• Le périmètre d'intervention de la fonction RH est approuvé ;• Les descriptifs d'emplois et profils de compétences sont déposés ;• Le plan opérationnel GRH est approuvé ;• Les processus en GRH sont identifiés ;• Le plan de formation est approuvé ;• Les formations sont dispensées ;• Le plan de mesures d'amélioration et d'intéressement est déposé ;• Les besoins d'un centre de formation sont approuvés ;• Le comité pédagogique est opérationnel ;• Les outils d'évaluation de l'efficacité de la formation sont utilisés ;• Le Système d'identifiant unique à l'échelle nationale est approuvé ;• Le partage de responsabilités entre la DNDC t la DGI concernant l'évaluation des propriétés bâties est approuvé ;• La description des poses pour les emplois ciblés est approuvée ;• Le processus d'évaluation est approuvé ;• Les formations sur le SIGTAS sont dispensées ;• Le plan de renforcement des capacités de la DNDC est approuvé ;

(Voir le Plan de Mise en Œuvre du PAMORI).

ESTIMATION DES MOYENS

	Activité	Rubrique	Poste de dépense	Nombre ou H/J	Coût Unitaire	Total FCFA
4.1.1	Outils en gestion du changement					0
4.1.2	Outils de GRH stratégique					117 260 000
4.1.3	Système de formation adapté					148 830 000
4.1.4	Module d'évaluation du foncier					439 725 000
4.1.5	Mesures de renforcement des compétences					225 500 000
4.1.6	Outils de gestion du cadre harmonisé des finances publiques					11 275 000
4.1.7	Mécanisme de partage de l'information et du savoir-faire					101 475 000
4.1.8	Outils modernes de contrôle de service					18 040 000
4.1.9	EFH prise en compte					9 020 000
			TOTAL VOLET			1 071 125 000

Activités 4.2	CHARGES RECURRENTES PAMORI 2
Objectif	Assurer la continuité et la pérennisation des services qui sont offerts par le système d'informations à la mise en place duquel le PAMORI contribue, comme prévu dans le protocole d'entente entre le Gouvernement du Canada et le Gouvernement de la République du Mali pour la mise en œuvre de PAMORI phase 2.
Calendrier	2015, 2016, 2017
Ressources	Equipe informatique de la DNDC renforcée
Résultats	<ul style="list-style-type: none"> • -La production documentaire, l'utilisation des supports de reçus, la consommation d'encre et le carburant sont pris en charge, • -Les services de maintenance sont disponibles, • -Les frais d'acquisition ou d'utilisation des supports techniques de la plateforme sur laquelle sont développées les applications informatiques sont pris en charge, • -La bande de fréquence utilisée par « la boucle locale » et la location des LS (Lignes Spécialisées) de la SOTELMA sont pris en charge, • -La fibre optique et sa maintenance est prise en charge • -La prestation des experts pour la résolution de certains problèmes ponctuels est prise en charge, • -Le nombre des informaticiens de la DNDC a augmenté, • -Le renouvellement des équipements informatiques intervient normalement
Indicateurs de réalisation	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre et quantité de consommables par année • Nombre d'intervention de maintenance par année pour les équipements informatique, et la fibre optique • Nombre d'intervention d'experts par année • Evolution de l'effectif de la cellule informatique de la DNDC par année

ESTIMATION DES MOYENS

	Activité	Rubrique	Poste de dépense	Nombre ou H/J	Coût Unitaire	Total FCFA
4.2.1	Charges récurrentes 2015					438 940 000
4.2.2	Charges récurrentes 2016					448 500 000
4.2.3	Charges récurrentes 2017					592 000 000
			TOTAL VOLET			1 479 440 000

Activités 4.3	COMMUNICATION
Objectif	Communiquer vers l'ensemble des publics cibles identifiés pour la sensibilisation et la bonne compréhension du sens de la réforme et des changements qu'elle implique, ainsi que son appropriation.
Calendrier	Tout au long de la réforme de 2015 à 2018.
Ressources	Expert communication
Résultats	<ul style="list-style-type: none"> • Le plan de communication est approuvé et mis en œuvre • La réforme est acceptée par l'administration et les usagers.
Indicateurs de réalisation	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'activités de communication prévues au plan d'action et réalisées.

ESTIMATION DES MOYENS

	Activité	Rubrique	Poste de dépense	Nombre ou H/J	Coût Unitaire	Total FCFA
4.3	Plan de communication 2015					100 000 000
	Plan de communication 2016					100 000 000
	Plan de communication 2017					70 000 000
	Plan de communication 2018					50 000 000
			TOTAL VOLET			320 000 000

Activités 4.4	PERENNITE
Objectif	Après les activités d'investissement dans la réforme de la gestion foncière, il s'agit de prévoir les conditions d'adaptation des services des domaines pour piloter dans le long terme la gestion foncière, avec notamment la mise à jour de l'outil SIF cadastre.
Calendrier	Dans la continuité des activités 4.2, à partir de 2018. Permanente
Ressources	<ul style="list-style-type: none"> • Expert RH • Formateurs
Résultats	<ul style="list-style-type: none"> • La stratégie de renforcement de capacités (plan quinquenal) est détaillée par métier, idée et mise en œuvre. • Des accords sont pris avec des centres de formations, au Mali et ou à l'étranger, pour intégrer les modules de formation continue nécessaires aux agents concernés par la réforme foncière. • Des formations universitaires (Licences, Master,...) existent au Mali pour fournir les ressources humaines nécessaires.

	<ul style="list-style-type: none"> • Le plan d'intéressement du personnel est approuvé et mis en œuvre. • Le plan de maintenance informatique est approuvé et mis en œuvre.
Indicateurs de réalisation	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'agents bénéficiant d'une formation. • Nombre d'accords de partenariat avec des instituts de formation continue. • Nombre de formations universitaires créées au Mali en lien avec les métiers de la gestion foncière. • Critères et dispositif de motivation des agents

DESCRIPTION DE L'ACTIVITE

En ce qui concerne la stratégie de renforcement de capacités par métiers, il s'agit de bâtir un plan quinquennal qui prolonge les formations dispensées dans les différentes activités du projet pendant la phase d'investissement 2014 – 2018, notamment dans le domaine de l'informatique, le domaine juridique, le domaine de la géomatique.

La recherche de protocoles d'accords avec les institutions de formation aux différents métiers de la gestion foncière sera ouverte à l'internationale :

- Des démarches visant des accords de formation continue sont envisagées avec l'Algérie et l'Afrique du Sud, et l'école de formation des géomètres du Nigéria.
- Des échanges avec le Ministère chargé de l'Education supérieure et de la recherche seront établis pour recenser et encourager les projets de créations de licences et Master au Mali, formant aux métiers de la gestion foncière (par exemple, les projets dorés et déjà existants de Master 2 en géomatique SIF, et de licence professionnelle en notariat.
- Des voyages études dans d'autres pays exemplaire sur le plan de la gestion foncière et la mise en place d'outils, seront envisagés dans le cadre de la formation continue des agents du MDEAFP.

En ce qui concerne les charges récurrentes, permettant la mise à jour de l'outil SIF cadastre, tant du point de vue de la base de données que du point de vue de l'équipement informatique, elles sont de l'ordre de 300 millions de francs CFA, annuellement. Elles permettent de prendre en charge les consommables, les interventions de maintenance, le renouvellement du parc informatique, le renforcement de l'équipe informatique.

En ce qui concerne l'intéressement des agents et le fonds d'investissement informatique, une redevance informatique foncière sera étudiée, à l'image de la redevance informatique douanière existant de 1995 et dotant l'administration des douanes de moyens pour mettre en œuvre le projet de développement informatique dans le long terme.

ESTIMATION DES MOYENS

	Activité	Rubrique	Poste de dépense	Nombre ou H/J	Coût Unitaire	Total FCFA

4.4	Pérennité	Stratégie de RH et recrutement, Capitalisation des savoirs, manuels de procédures, code de déontologie, Mise en place d'un mécanisme de motivation des agents, Mise en place d'un mécanisme de financement d'un fond d'équipement et maintenance informatique, voyage étude, , charges récurrentes.			300 000 000
		TOTAL VOLET			300 000 000

Ces charges récurrentes de l'ordre de 300 000 000 F CFA sont à prévoir annuellement.

NB : le recensement des contribuables de la fiscalité foncière et la collecte de l'impôt ne sont pas intégrés à ce stade à cette activité de pérennisation. Il conviendra de l'estimer.