

HAUT CONSEIL DES COLLECTIVITES USAID/PGP
Etude d'assistance au Haut Conseil des Collectivités pour
l'élaboration d'un programme d'actions et le développement de
plaidoyer pour la décentralisation

Rapport définitif
Ousmane SY (CEPIA)
Scheldon Gellar
Alou Maquiraga (CEPIA)
Diakaridia Dembélé (GTZ)
Janvier 2005

TABLE DES MATIERES

| | |
|---|----|
| I. CADRE DE L'ETUDE | 3 |
| I.1. Contexte et justification | 3 |
| I.2. Objectifs et produits attendus | 4 |
| II. LES MISSIONS DU HCC ET LA MISE EN ŒUVRE DE LA DECENTRALISATION | 6 |
| II.1. Rappel des missions du HCC | 6 |
| II.2. Rappel des axes stratégiques de la mise en œuvre de la décentralisation | 6 |
| II.3. Les défis actuels de la mise en œuvre de la réforme de la décentralisation | 9 |
| II.3.1. Les transferts des compétences, des ressources et du patrimoine aux collectivités | 9 |
| II.3.2. L'accompagnement des collectivités par les services déconcentrés de l'Etat | 10 |
| II.3.3. L'exercice de la tutelle par les représentants de l'Etat | 10 |
| II.3.4. La mobilisation des ressources internes des collectivités | 11 |
| II.3.5. Le renforcement des capacités des acteurs de la décentralisation | 11 |
| II.3.6. La gestion des litiges nés du découpage territorial | 11 |
| II.3.7. Le partenariat entre les acteurs de la décentralisation | 12 |
| III. ANALYSE DU HCC ET DE SON ENVIRONNEMENT INSTITUTIONNEL | 13 |
| III.1. Analyse de l'organisation interne du HCCT | 13 |
| III.1.1. Rappel de l'organisation interne | 13 |
| III.1.2. Les points forts du HCC~: | 15 |
| III.1.3. Les faiblesses de l'institution~: | 16 |
| III.2. Analyse des relations du HCC avec les autres institutions et organisations partenaires | 18 |
| III.2.1. Les relations avec les autres institutions de la République | 18 |
| III.2.2. Relations avec les autres organisations et partenaires techniques | 19 |
| III.2.3. Les contraintes du HCC au niveau des relations avec les autres institutions | 20 |
| III.2.4. Les opportunités qui s'offre au HCC~: | 21 |
| IV. PROPOSITIONS POUR L'AMELIORATION DE L'ACTION DU HCCT EN FAVEUR DE LA DECENTRALISATION | 22 |
| IV.1. Vers une stratégie d'alliance | 22 |
| IV.1.1. Principes de base | 22 |
| IV.1.2. Renforcer le partenariat avec les autres institutions de la République | 22 |
| IV.1.3. Redynamiser la collaboration avec les autres organisations partenaires | 25 |
| IV.1.4. Mise en place et animation de cadres de concertations | 26 |
| IV.1.5. Les modalités de suivi – évaluation des cadres de concertation~: | 27 |
| IV.1.6. La mise en synergie des actions des partenaires techniques et financiers en faveur du HCC | 27 |
| IV.2. Un plan de communication au service d'un plaidoyer efficace | 28 |
| IV.3. Le programme de travail du HCCT (révision) | 29 |
| IV.3.1. Constats généraux | 29 |
| IV.3.2. Principales orientations nouvelles | 29 |
| V./ RECOMMANDATIONS | 31 |
| ANNEXES | 32 |

I. CADRE DE L'ETUDE

I.1. Contexte et justification

La décentralisation territoriale et administrative au Mali est devenue opérationnelle avec la création et le démarrage effectif des 703 communes (rurales et urbaines dont 19 anciennes communes), des 49 cercles, des 8 régions et du District de Bamako. Le processus d'installation des organes de ces collectivités territoriales s'est concrétisé à travers les élections communales de mai et juin 1999. Et, en mai 2004, de nouvelles élections communales ont eu lieu pour le renouvellement du mandat de la première génération élu(e) arrivé à expiration.

Sur le plan administratif l'évolution du processus a été marquée (i) par la nomination des représentants de l'Etat pour le contrôle de légalité et l'appui conseil aux collectivités territoriales, (ii) la création d'une Direction Nationale des Collectivités Territoriales, (iii) la mise en place d'un dispositif national d'appui aux collectivités territoriales composé d'un volet appui technique~: les Centres de Conseil communaux (CCC) et d'un volet appui financier~: l'Agence National pour l'Investissement dans les Collectivités Territoriales (l'ANICT), (iv) l'adoption des premiers décrets relatifs aux transferts des compétences aux collectivités dans les domaines de l'éducation, la santé et l'hydraulique.

Par ailleurs, les collectivités se sont également associées pour (i) créer, en novembre 2000, l'Association des Municipalités du Mali (AMM) qui regroupe l'ensemble des 703 communes du Mali, (ii) créer en mai 2001 l'Association des collectivités, des cercles et Régions du Mali (ACCRM). Ces deux associations ont par la suite signé, en décembre 2002, un Protocole d'Accord en vue d'une meilleure collaboration dans l'intérêt de l'ensemble des collectivités.

Enfin, l'installation du Haut Conseil des Collectivités a marqué non seulement la fin de la mise en place de toutes les Institutions de la République prévues par la Constitution de 1992, mais aussi la naissance de la plus haute instance de représentation des collectivités territoriales. Installé officiellement par le Président de la République le 05 avril 2002, les organes du Haut conseil des Collectivités n'ont pu être opérationnellement installés que le 10 septembre de la même année.

Dans le cadre de l'exécution de ses missions, et pour contribuer à la réalisation des objectifs majeurs de la décentralisation, le Haut Conseil des Collectivités (HCC) s'est doté en 2003 d'un plan stratégique assorti d'un vision et d'un plan d'action 2003-2006 bâtie sur 3 axes à savoir~:

l'intégration du HCC dans le dispositif institutionnel existant avant son installation~;

l'établissement et le renforcement, par un management d'ouverture, d'un partenariat avec les autres institutions de la République, les collectivités territoriales, les partenaires techniques et financiers~;

l'appui à la mobilisation des pouvoirs publics et des partenaires techniques et financiers à travers des initiatives et des propositions pour (i) le renforcement des capacités des acteurs, (ii) l'amélioration de la capacité de financement des collectivités (iii) l'accélération des transferts de compétences et des ressources (humaines, financières) et du patrimoine en vue du renforcement de la maîtrise d'ouvrage des collectivités, (iv) l'amélioration de l'appui conseil aux collectivités territoriales par la tutelle, (v) la promotion de nouvelles politiques favorisant les approches de développement local et régional à travers l'aménagement du territoire, (vi) l'information, la formation et le soutien aux collectivités.

De cette stratégie, il a été tiré un programme d'actions 2003-2006 dont l'objectif global est~: «~être un acteur constitutionnel efficace et capable de contribuer à l'amélioration des conditions de la libre administration des collectivités territoriales et à la création d'un environnement institutionnel et économique propice à la décentralisation, au développement local et régional, la protection de l'environnement et l'amélioration de la qualité de la vie des citoyens à l'intérieur des collectivités~» . Cet objectif global a été décliné en objectifs opérationnels que sont~:

la création d'un cadre et des conditions de travail propice pour l'institution et ses structures, le renforcement des capacités des conseillers nationaux, des membres du bureau, des commissions de travail et des services administratifs de l'institution,

la dotation du HCC d'un plan de communication pour donner plus de visibilité aux préoccupations locales dans les grands débats nationaux,

la valorisation de la fonction de conseiller national.

Dans la suite logique de cette démarche, le Haut Conseil des Collectivités, conformément aux axes de son plan stratégique, a décidé de réaliser la présente étude dont les conclusions devront aller dans le sens de donner plus de visibilité à l'Institution, en vue d'une amélioration continue de ses performances.

I.2. Objectifs et produits attendus

L'objectif visé par la présente étude, est d'assister le Haut Conseil des Collectivités Territoriales dans la revue de son plan de travail et dans la mise en place de stratégies appropriées pour mieux influencer l'évolution de la réforme de la décentralisation au Mali.

En conséquence, les produits attendus de cette étude sont~:

la révision du programme de travail du Haut Conseil des Collectivités Territoriales en fonction des ses capacités~;

l'élaboration d'un mécanisme de synergie des actions des divers partenaires nationaux et internationaux en faveur du Haut Conseil des Collectivités~;

l'élaboration d'une stratégie et d'un programme de plaidoyer pour le transfert de compétences et de ressources aux collectivités~;

la proposition d'un processus d'engagement d'alliance entre différents partenaires stratégiques dans le plaidoyer en faveur de la décentralisation.

La mise en œuvre d'une stratégie effective de plaidoyer ne peut se faire qu'en développant des alliances stratégiques entre le HCC, les collectivités locales elle-même à travers leurs associations et leurs partenaires; qu'en ayant un plan réaliste qui clarifie les rôles respectifs de la direction de l'institution et de ses services techniques et qu'en disposant enfin d'un plan de communication qui permettra au HCC d'atteindre sa base, ses partenaires et le public général. Pour atteindre les objectifs ci-dessus indiqués, les consultants ont procédé (i) à des rencontres et interviews avec le personnel des services techniques ainsi que les élus nationaux au sein du HCC, (ii) des représentants des organismes donateurs et ceux de l'Etat, (iii) des représentants des autres institutions de la République ainsi que ceux d'autres organisations partenaires. Les consultants ont également exploité divers documents, textes, et études liés à la décentralisation au Mali et plusieurs documents internes afférent au HCC (Règlement intérieur, rapports de mission, rapports des commissions, budget, Plan de Travail pour 2004, Plan Stratégique (2003-2007), etc.).

II. LES MISSIONS DU HCC ET LA MISE EN ŒUVRE DE LA DECENTRALISATION

II.1. Rappel des missions du HCC

Au regard de la Constitution, le HCC est une institution nationale de représentation des collectivités territoriales décentralisées. Il symbolise ainsi la diversité de la nation malienne. Il joue en outre un rôle central dans la conduite et la surveillance de l'évolution du processus de décentralisation qui doit permettre aux populations maliennes d'être impliquées à travers leurs élu(e)s dans la gestion de leurs propres affaires. Cependant le HCC demeure une institution nouvelle cherchant à s'installer et à accomplir pleinement les missions qui lui sont conférées par la Constitution et les autres lois maliennes.

La loi fondamentale confère au HCC d'importantes missions que sont~:

d'étudier et de donner un avis motivé sur toute politique de développement régional et local,

de faire des propositions de tout ordre au gouvernement pour toute question concernant la protection de l'environnement et l'amélioration de la qualité de la vie à l'intérieur des collectivités. Le constituant de 1992 a tenu à préciser que le gouvernement est tenu de déposer un projet de loi conforme à ses propositions dans les quinze jours de sa saisine sur le bureau de l'Assemblée Nationale,

de représenter les collectivités territoriales au niveau national.

Par ailleurs, le gouvernement est tenu de saisir pour avis le Haut conseil des Collectivités pour toute action concernant les domaines cités plus haut. Le Président ou 1/10ème des conseillers

nationaux ont capacité de saisine de la Cour Constitutionnelle pour attaquer tout acte du gouvernement et de ses démembrements qui paraît non conforme à la loi fondamentale.

II.2. Rappel des axes stratégiques de la mise en œuvre de la décentralisation

La politique de décentralisation administrative engagée en 1993 par les autorités de la 3^e République vise deux objectifs majeurs~: (1) le renforcement du processus de démocratisation à travers son ancrage au niveau local, (2) la promotion du développement à travers une mobilisation des ressources locales en vue de la dynamisation des économies locales.

La réalisation de ces deux objectifs globaux devrait se traduire~:

Au plan politique par~: (i) la mise en place d'un nouveau type d'Etat reconnaissant un rôle et une place aux initiatives des individus et des communautés, (ii) l'instauration d'un système administratif transparent intégrant l'émergence d'organes de représentation élus émanant des populations et capables de négocier avec l'Etat et les autres partenaires~;

Au plan économique par~: (i) la reconnaissance par l'Etat d'une capacité d'initiative pour le développement régional et local aux collectivités territoriales et à leurs partenaires locaux, (ii) le recours à une approche de développement basée sur la prise en compte de la dimension territoriale dans l'élaboration des programmes de développement, (iii) une nouvelle répartition des compétences et des ressources entre l'Etat et les collectivités territoriales décentralisées, (iv) l'instauration d'un nouveau partenariat plus dynamique avec les acteurs du développement économique et social surtout au niveau local~;

Au plan culturel, la décentralisation ambitionne de faire des collectivités territoriales décentralisées les points d'expression de la riche diversité dont le respect est un des fondements de la nation malienne et d'émergence de la nouvelle citoyenneté bâtie sur le respect du savoir et des capacités du niveau local.

Pour faire de la décentralisation une réalité au Mali, les premières autorités de la 3^e République ont pris la décision volontariste de sortir de l'immobilisme et de l'indécision qui ont prévalu en matière de décentralisation depuis l'accession de pays à l'indépendance. Cette volonté politique s'est traduite par la création d'une administration de mission dénommée Mission de Décentralisation et des Reformes Institutionnelles (MDRI), ayant pour mission principale la conception et la mise en œuvre de la décentralisation. Pour mener à bien cette mission, la MDRI a fait le choix de cinq axes stratégiques~:

la couverture intégrale du territoire national par des collectivités territoriales décentralisées~:

Il n'était pas question d'engager la réforme sur des zones test ou de manière géographiquement progressive. L'option a été faite pour une réforme qui concerne et démarre sur le tout le territoire du pays. Ce choix voulait éviter une décentralisation à plusieurs vitesses sur un même territoire national, ce qui aurait été dangereux et ouvrirait la possibilité à des remises en cause futures. En somme, une administration «~à dimension variable~» aurait forcément créé des exclusions et des distorsions qui seraient vite devenues ingérables. La disposition constitutionnelle disant que tous les maliens sont égaux en droit et en devoir ne permettait pas d'avoir sur le territoire nationale deux catégories de maliens, ceux qui ont droit à la libre administration et ceux qui doivent attendre.

- L'implication directe des représentants des villages et fractions dans le débat sur la création des communes (la réorganisation territoriale)

Pour l'émergence des communes, de choix a été fait de convier tous les maliens et maliennes à un vaste débat sur le choix de regroupement des villages pour la création des communes, le choix du chef lieu de la commune et la dénomination de la commune. La création des communes est ainsi devenue une occasion pour les populations maliennes de participer à la définition de l'espace administratif sur lequel elles vont d'administrer librement et prendre en main leur destin. Ce choix malgré sa délicatesse et sa complexité a permis une certaine appropriation de la commune dès sa mise en place par les populations.

- La mobilisation de tous les acteurs par la communication et la construction de la réforme dans le débat

Le fondement même de la décentralisation est la prise en charge par les populations de leur destin. Comment pourraient-elles dès lors rester en-dehors de sa conception et de son

élaboration. La communication s'est imposée donc comme une partie intégrante de la mise en oeuvre du programme de la réforme. Il fallait créer les conditions d'un "nouveau regard" du Mali sur lui-même, base d'un nouveau dialogue sur l'avenir, et donc d'un nouveau rêve. Les véritables pivots de la stratégie de communication, ont été les Groupes Régionaux et locaux d'Étude et de Mobilisation (GREM et GLEM). Ces espaces sont devenus les instruments de la participation de tous les acteurs à toutes les échelles du territoire à la préparation et à la mise en oeuvre de la réforme de la décentralisation. La mobilisation s'est aussi appuyée sur le réseau dense des médias publics et privés et sur les supports traditionnels de communication que sont le théâtre populaire et la traduction de tous les textes dans les principales langues nationales.

- L'adaptation progressive des missions et de l'organisation de l'Etat aux exigences d'un pays qui décentralise son système de gestion administratif et politique

La notion de décentralisation ne remet absolument pas en cause l'existence et la nécessité d'un Etat central et fort, elle implique par contre un «~autre Etat~» placé dans un nouveau type de relation avec ses partenaires. Le partage de pouvoirs de l'Etat avec de nouvelles institutions locales rend nécessaire une double mutation de l'Etat central~: un changement de rôle et de fonctions à la fois qu'un changement de mode de relations avec les autres institutions et les partenaires. Il s'agit là d'une véritable mutation d'autant plus complexe que les transferts qui s'y rattache sont assimilés à une perte de prérogatives et de pouvoir, surtout après avoir été longtemps le seul acteur administratif et politique. Ainsi, dans ses nouvelles fonctions, l'Etat a~: (i) un rôle de contrôle des collectivités territoriales appelé communément «~la tutelle~» . Il se traduit par le contrôle de l'égalité des actes et des organes des collectivités. Cette mission est motivée par le fait que l'Etat a pour première responsabilité de veiller à la légalité des actes et des décisions prises par les collectivités territoriales et la nécessité de préserver l'intérêt national et de garantir le respect de la loi~; (ii) l'Etat a un rôle d'appui et de conseil des collectivités territoriales c'est à dire que l'Etat doit désormais apporter un appui aux nouvelles collectivités territoriales d'une part et d'autre il a l'obligation de mettre à la disposition des collectivités ses services déconcentrés chaque fois que les collectivités le souhaitent~; (iii) l'Etat a un rôle intégrateur c'est à dire qu'il est le garant de l'unité nationale. A ce titre, l'Etat doit susciter et encourager les initiatives pour stimuler le développement et la création de richesses, jouer un rôle régulateur des rapports entre les acteurs institutionnels~; (iv) l'Etat a un rôle d'arbitre c'est à dire que l'Etat doit limiter les abus et trancher les différends qui apparaîtront entre les collectivités et entre les acteurs du développement.

- L'ancrage culturel de la réforme a permis d'éviter que la décentralisation ne soit pas ressentie comme pratique étrangère à notre culture administrative

Les raisons profondes de l'évocation constante de la décentralisation par tous les pouvoirs politiques qui se sont succédés au Mali sont à rechercher dans l'histoire de la constitution de ce qu'est de nos jours la nation malienne. Le respect de la diversité et sa prise en compte dans l'élaboration des normes de gestion des rapports entre les individus, les communautés et les territoires sont les fondements de la culture centenaire sinon millénaire de la nation malienne. Ces mêmes principes font partis de ceux qui fondent la démarche de la décentralisation. Avant d'être une technique administrative, nous avons compris que la décentralisation est d'abord un état d'esprit donc une culture. La grande majorité des populations maliennes sont plus en adéquation avec cette culture bâtie sur le respect de la diversité que la culture centralisatrice qui nous est arrivée avec le colonisateur.

II.3. Les défis actuels de la mise en oeuvre de la réforme de la décentralisation

Les missions du HCC devront s'accomplir dans un contexte où la mise en oeuvre de la décentralisation fait face actuellement à un certain nombre de défis majeurs. Parmi ces défis, il y a~:

II.3.1. Les transferts des compétences, des ressources et du patrimoine aux collectivités

A la date d'aujourd'hui, en dépit de l'identification des compétences transférables aux collectivités, de l'élaboration d'une stratégie nationale de transfert de compétences, de la tenue de plusieurs ateliers nationaux sur la question, l'adoption en conseil des ministres des décrets portant transfert de compétences aux collectivités dans les domaines de l'éducation, de

la santé et de l'hydraulique, il ressort que le processus de transfert en général et celui des compétences en particulier est confronté à de nombreuses difficultés notamment~:

a. le manque d'articulation entre l'approche communautaire des certains grands programmes sectoriels (PRODESS et PRODEC) et l'approche de respect de la maîtrise d'œuvre des collectivités que la décentralisation exige~;

b. la non adaptation des lois sur l'éducation et la Santé au contexte de la décentralisation~; toutes ces lois étant antérieures au principe de la libre administration des Collectivités territoriales.

c. l'inadéquation entre la complexité de la gestion des compétences à transférer et la faible capacité technique et financière des collectivités~;

d. la réticence, voir la résistance des services étatiques à la redéfinition de leurs missions et la détermination des enveloppes financières à transférer pour accompagner les transferts de compétences~;

e. la mauvaise interprétation des trois décrets relatifs aux transferts des compétences dans les domaines de l'éducation, de la santé et de l'hydraulique (manque d'indication précise sur les modalités, les mesures d'accompagnement, les modèles d'actes à prendre)~;

f. la lenteur dans la dévolution du patrimoine aux collectivités~;

II.3.2. L'accompagnement des collectivités par les services déconcentrés de l'Etat

Aujourd'hui, le constat est que des services déconcentrés sont bien présents au niveau des régions, mais plus on descend au niveau des cercles, moins ils sont visibles, voire inexistants au niveau des communes. Cette situation est aggravée dans les localités où les anciens arrondissements ont été éclatés en plusieurs communes. Par ailleurs, les services représentés dans les régions, les cercles et les communes souffrent d'une insuffisance de~:

- ressources humaines accentuées le plus souvent par la faible capacité et l'inadéquation entre la qualification professionnelle des agents et l'emploi tenu~;

- ressources financières et matérielles qui se manifeste par (i) des budgets de fonctionnement insignifiants par rapport aux besoins de ces services, (ii) un sous équipement notoire, (iii) des lieux d'implantation contraignant pour les usagers, (iv) des locaux délabrés ou même inexistants, (v) le manque de moyens de déplacement et de communication.

II.3.3. L'exercice de la tutelle par les représentants de l'Etat

Si l'exercice du contrôle de légalité, en dehors de la mauvaise compréhension et d'interprétation des textes par certains représentants de l'Etat, se passe dans des conditions plus ou moins acceptables, il est incontestable que la fonction d'assistance conseil est toujours mal assurée au regard des insuffisances des services déconcentrés évoquées plus haut, mais aussi de l'insuffisance de clarté des textes sur la question. Au nombre de ces insuffisances évoquées on peut noter (i) l'absence de contenu à la notion d'assistance conseil et d'appui conseil des représentants de l'Etat aux collectivités territoriales, (ii) l'absence de modalités précises de mise en œuvre de l'appui conseil, (iii) la faible implication des sous préfets dans l'appui conseil aux communes dont les besoins en la matière ne sont plus à démontrer.

II.3.4. La mobilisation des ressources internes des collectivités

Pour financer leurs activités, les collectivités disposent de ressources financières provenant, du budget d'Etat, des ressources fiscales, des ressources des services et du patrimoine de la collectivité, des emprunts, des subventions des partenaires. Malgré le fait que l'on assiste progressivement à l'amélioration du montant des ressources fiscales mobilisées dans certaines communes, les collectivités décentralisées restent confrontées à des déficits budgétaires chroniques dont les vraies raisons sont~: l'incivisme fiscal latent, les insuffisances dans la collaboration entre les services financiers de l'Etat et les collectivités, la mauvaise gestion, le manque d'initiatives et de créativité des élus locaux et surtout la faible transparence de la gestion publique locale. Les élus locaux ne rendent pas compte à leurs mandants que sont les populations.

II.3.5. Le renforcement des capacités des acteurs de la décentralisation

Pour assurer à la tutelle et à son personnel, aux nouveaux élus des collectivités territoriales et à leurs agents, les connaissances et compétences de base nécessaires à la bonne exécution de

leurs missions, fonctions et tâches, des formations ont été réalisées sur tout le territoire. Mais, à ce jour, les résultats escomptés sont restés en deçà des attentes au vu de l'ampleur de la tâche: déficit de savoirs, de savoir-faire de l'encadrement administratif, manque de suivi des formations dispensées, de supports de formation adaptés et faiblesse des expériences capitalisées. Une étude diagnostique d'identification des besoins de formation des principaux acteurs de la décentralisation, réalisée par la Direction Nationale des collectivités en juin 2003, montre que les besoins de formation des acteurs restent très nombreux et diversifiés en fonction des catégories d'acteurs.

II.3.6. La gestion des litiges nés du découpage territorial

La nouvelle réorganisation s'est heurtée à quelques difficultés et contestations de la part de certains villages ou groupes de villages ou fractions, des élus, des autorités traditionnelles et coutumières. Ces contestations se manifestent pour la plus part par la remise en cause par certains villages de leur rattachement à leur commune d'origine, la demande de nouvelles communes, ou de transfert de siège (chef lieu) de la commune, et enfin a demande de changement de nom.

Presque toutes les régions sont concernées par les contestations, qui sont initiées ou entretenues par hommes politiques en mal de fief. En effet, à la date du 06 mai 2003, la Direction Nationale des collectivités Territoriales a enregistré:

- o 80 demandes de création de nouvelles communes,
- o 75 demandes de rattachement de villages,
- o 7 demandes de transfert de sièges,
- o 2 demandes de changement de nom,
- o 1 demande transfert de commune d'un cercle à un autre.

Les conséquences de ces contestations affectent souvent le bon fonctionnement des communes concernées où l'on assiste à la détérioration du climat socio- politique, à la non participation des villages contestataires au développement de la commune notamment le non paiement des impôts et taxes, le refus de se faire recenser et même de participer aux élections ou de se faire déclarer à l'état civil;

II.3.7. Le partenariat entre les acteurs de la décentralisation

La mise en œuvre de la décentralisation implique plusieurs types d'acteurs: de l'Etat à travers les départements ministériels, le Haut Conseil des Collectivités territoriales, les Collectivités territoriales, l'Assemblée Nationale, l'Association des Municipalités du Mali, les ONG, le secteur privé local, les associations, les partenaires techniques et financiers. Après quelques années d'expériences, la synergie entre les interventions de ces différents acteurs n'est toujours pas bien acquise. En témoignent aujourd'hui les difficultés de collaboration entre les services techniques et les collectivités, la timidité de l'intercommunalité. La conséquence des interventions en ordre dispersé sera sans nul doute un développement déséquilibré du territoire, toute chose contraire aux objectifs globaux de la décentralisation. Les responsables élus des administrations locales n'ont pas, encore, dans la plupart des cas, pris des initiatives en direction des opérateurs économiques locaux pour la redynamisation des économies locales.

III. ANALYSE DU HCC ET DE SON ENVIRONNEMENT INSTITUTIONNEL

III.1. Analyse de l'organisation interne du HCCT

III.1.1. Rappel de l'organisation interne

Les textes ci – après organise le Haut Conseil des Collectivités:

- la loi organique N° 01 – 006 du 24 avril 2001
- deux règlements intérieurs, celui du 22 juillet 2002 et celui du 27 novembre 2003 toutes deux validés par la Cour Constitutionnelle
- le règlement administratif des services du HCC du 13 septembre 2002

Les Instances à caractère politique et composées uniquement d'élus:

- L'assemblée plénière~: elle est la plus haute instance de l'Institution. Elle se tient deux (2) fois par an en session ordinaire de trente (30) jours chacune. Ses délibérations ne sont valables que lorsque le quorum (fixé aux deux tiers (2/3) de ses membres en exercice) est atteint.
- Le Bureau~: il est composé d'un (1) Président, de cinq (5) Vice – Présidents, de deux (2) Questeurs et de cinq (5) Secrétaires. Le bureau est l'organe directeur du HCC. Il a tous les pouvoirs pour diriger les débats, organiser et assumer le fonctionnement des services. Il représente le HCC auprès des autres Institutions de la République. Il détermine par un règlement administratif, qu'il soumet à la validation de la Cour Constitutionnelle, les règles d'organisation et de fonctionnement des services de l'Institution. Il prépare le budget l'institution qui est inscrit au budget d'Etat. Le Président du HCC dirige le bureau et représente l'Institution. Les Vices~ Présidents lui suppléent dans l'ordre de préséance en cas d'absence ou d'empêchement. Il est assisté par un cabinet qui s'occupe uniquement des aspects politiques et protocolaires de ses activités.
- Les Groupes politiques~: les conseillers nationaux peuvent se regrouper par affinités politiques et aucun groupe ne peut comprendre moins de dix (10) membres. Chaque groupe élit en son sein un bureau composé d'un Président, d'un Vice-président et de deux rapporteurs. Les groupes politiques, sous l'égide du HCC, peuvent promouvoir l'amitié avec d'autres élus d'institutions similaires et participer à des réseaux d'entraides dans les domaines de l'environnement et de l'amélioration de la qualité de la vie
- La Conférence des Présidents~: elle regroupe le Président de l'institution, les Vice-présidents, les Présidents des groupes politiques membres de l'institution et les Présidents des Commissions. Elle programme les séances plénières et en fixe l'ordre du jour.
- Les Commissions~: au début de chaque mandature, le HCC constitue en séance plénière six (6) Commissions permanentes dont cinq (5) commissions de travail et une (1) Commission de contrôle. Les Commissions de travail sont les suivantes~:

- o la commission des lois, des affaires administratives et de la décentralisation
- o la commission des finances et des budgets des collectivités
- o la commission éducation, santé, des affaires culturelles, sociales et de la communication
- o la commission des affaires économiques, de la production et des échanges
- o la commission du plan, de l'aménagement du territoire et de l'action locale

Au sein de chaque commission il y a un bureau composé d'un (1) Président, d'un (1) ou deux (2) Vice – Présidents, de deux (2) ou trois (3) Rapporteurs. Le HCC peut également décider de la création de commissions spéciales pour un objet et pour un temps donné. Aussi, pour l'examen des questions relevant de plusieurs commissions, celles ci peuvent, sur l'initiative de leurs Présidents, mettre en place une commission temporaire pour la coordination.

Le dispositif administratif mis en place par le règlement administratif pour le fonctionnement courant de l'Institution est le suivant~:

- le Secrétaire Général~: Il est chargé, sous l'autorité du Président de l'Institution de l'administration du Haut Conseil des Collectivités et de la gestion de son personnel. A ce titre~: a) il dirige, coordonne et assure la bonne marche de l'ensemble des services administratifs du HCC, b) il propose au Président du HCC toutes décisions d'ordre administratif, c) il organise les réunions du bureau, des commissions, des conférences des Présidents ainsi que les séances plénières et veille à la tenue correcte des procès – verbaux et comptes – rendus, d) il organise tous les mois une réunion de coordination des services sous la présidence du Président de l'Institution.

Le Secrétaire Général veille au bon suivi des relations du HCC avec les administrateurs et organismes extérieurs. Il peut recevoir du Président du HCC délégation de signature de certains actes administratifs. Dans l'exercice de ses fonctions, le Secrétaire Général est assisté de Conseillers techniques qui peuvent à leur tour être assistés d'Assistants techniques.

- Les Conseillers techniques~: Les conseillers techniques sont assimilés à leurs homologues des Départements ministériels. Nommés par décision du Président du Haut Conseil des

Collectivités, ils sont chargés du traitement des dossiers qui leur sont imputés par le Secrétaire Général.

En ce moment, l'institution est dotée de quatre conseillers qui sont~:

- o le Conseiller technique chargé des lois, des questions administratives, juridiques, institutionnelles et de décentralisation
- o le Conseiller technique chargé des questions budgétaires et financières des collectivités territoriales
- o le Conseiller technique chargé des programmes de développement des collectivités territoriales, de l'environnement et de la qualité de la vie des citoyens à l'intérieur des collectivités
- o le Conseiller technique chargé des questions éducatives, sociales, sanitaires, culturelles et de communication.

- Les Assistants techniques~: Les Assistants techniques sont nommés dans les mêmes conditions que les conseillers techniques. Leur nombre est fixé à (3). Ils jouent auprès des conseillers techniques le rôle de chargés de dossiers.

- Le Secrétariat administratif et financier~: Il est placé sous l'autorité conjointe du Secrétaire général et des Questeurs. Ses missions sont d'assister le Secrétaire Général dans la gestion du personnel et d'assister les Questeurs dans l'élaboration et l'exécution du budget de l'institution, la gestion des matériels et équipements, le paiement des factures et la tenue de la comptabilité de l'institution. Le Secrétariat administratif et financier est organisé en trois (3) divisions~: la division finances et comptabilité, la division trésorerie et celle du personnel.

- Le Bureau de la documentation, de l'informatique et des archives~: Il organise et gère la documentation, la base de données, le site Web du HCC.

III.1.2. Les points forts du HCC~:

De part sa vocation et de son mandat et pouvoirs, le HCC dispose d'un certain nombre d'atouts qui constituent ses forces~:

- La Constitution dispose que le HCC ne peut pas être dissout,

- Le Président du HCC ou 1/10 des élus nationaux ont un pouvoir de saisine de la Cour Constitutionnelle,

- Le HCC peut donner au Gouvernement un avis motivé sur toute politique ou stratégie élaborée par celui-ci sur le développement régional et local. Il doit être obligatoirement saisi pour avis pour toutes les actions concernant la protection de l'environnement et l'amélioration de la qualité de la vie des citoyens,

- Le HCC peut faire des propositions au gouvernement pour toutes questions concernant la protection de l'environnement et l'amélioration de la qualité de la vie des citoyens à l'intérieur des collectivités. La Constitution précise que le gouvernement est tenu de déposer sur la table de l'assemblée un projet de texte conforme à cette proposition. Cette dernière disposition donne une capacité indirecte de légiférer,

- Le HCC peut tenir des sessions communes avec l'Assemblée nationale pour débattre de questions d'intérêt commun.

- Enfin, le président et les membres du bureau sont bien décidés à faire du HCC une institution forte. Après avoir doté l'institution d'un document de vision stratégique et d'un programme d'actions à travers un plan stratégique~; Ils sont engagés à faire un plaidoyer effectif pour la défense de la cause de la décentralisation et le transfert de compétences et de ressources aux Collectivités Territoriales.

III.1.3. Les faiblesses de l'institution~:

Malgré sa posture stratégique dans le dispositif institutionnel national chargé de la conduite ou de la surveillance de la mise en œuvre de la décentralisation, le HCC se trouve aujourd'hui handicapé dans la réalisation de ses missions en raison, d'une part de sa faible expérience et de visibilité (il est la dernière née des institutions de la République), mais surtout des

problèmes d'ordre organisationnel, institutionnel et financière. Cet handicap est induit par les faiblesses suivantes~:

- Malgré la clarté des textes, il nous est apparu dans les faits qu'il existe une confusion dans les rôles respectifs du staff administratif, en particulier le Secrétaire général, et les élus qui sont membres du bureau de l'institution, c'est-à-dire les vice présidents et les questeurs.
- Le temps réduit de mobilisation des commissions de travail entre deux sessions plénières et l'utilisation insuffisante des conseillers techniques durant cette même période pour la préparation des dossiers techniques.
- L'institution n'a pas utilisé ou a très peu utilisé la possibilité qu'elle a de mettre en place des commissions spécialisées ad hoc pour étudier des questions non assignées ou prise en charge par commissions permanentes.
- La faible capacité des conseillers techniques et leurs assistants pour l'instruction technique des dossiers à l'intention des commissions de travail,
- La faiblesse des ressources humaines et financières de l'institution surtout dans sa composante technique et administrative,
- L'implication limitée des Conseillers Nationaux non membres du bureau dans les activités de sensibilisation en direction d'autres institutions nationales et internationales,
- Et La non réalisation du plan de communication prévu dans le Plan Stratégique,

A la lumière de l'examen des points forts et des points faibles cités ci-dessus, nous pouvons retenir les problèmes majeurs ci-dessous qui, s'ils ne sont pas attaqués, risquent de compromettre le bon fonctionnement et même la crédibilité de l'institution. Ces problèmes sont notamment~:

Des relations entre les instances politiques et le staff administratif~:

Actuellement le HCC fonctionne avec deux règlements intérieurs, tous en cours de validité. Une lecture croisée de ces documents de fonctionnement de l'Institution laisse entrevoir des conflits de compétences entre le Politique et l'Administratif. C'est le cas par exemple de la confusion née de l'article 38 du nouveau règlement intérieur qui dispose que «~sous l'autorité du Président, les Questeurs sont chargés de la gestion financière et matérielle des fonds du Haut Conseil des Collectivités.....~» , alors que l'article 23 du précédent règlement intérieur stipule~: «~Les Questeurs sont conjointement chargés du contrôle de la gestion des services financiers du Haut Conseil~» . Ce changement a créé une confusion et une frustration au niveau du service administratif et financier de l'Institution qui se voit dessaisi d'une fonction de gestion au profit des élus (la questure), d'autant plus que le nouveau n'a pas annulé le précédent.

Il en a été de même lorsque l'article 41 du nouveau règlement intérieur a écarté le Secrétaire Général de la conférence des Présidents, alors qu'il y prenait part aux termes de l'article 33 de l'ancien règlement intérieur. La mise à l'écart du Secrétaire Général peut qu'être préjudiciable au bon fonctionnement de l'institution, étant donné qu'il est le chef de l'administration de l'Institution, à ce titre il est souhaitable qu'il assiste à toutes les rencontres au sein de l'Institution afin de renseigner si nécessaire, de constituer la mémoire et enfin d'appuyer les élus dans leur décisions.

Le HCC qui est la dernière venue, doit s'inspirer de ce qui fonctionne déjà dans les autres institutions similaires que sont l'assemblée nationale et le conseil économique, social et culturel entre autres. Il est aussi souhaitable de mettre fin à cette confusion que créée l'existence de deux règlements intérieurs avec des dispositions différents sur la même question.

Des instances politiques~:

Les fonctions des Vice – Présidents ne sont pas explicitées par un texte. Les missions des différentes commissions ne sont pas déterminées par un texte réglementaire, cela suscite souvent des conflits de compétence quand à l'exécution de certaines activités. Enfin les différentes commissions n'échangent entre elles qu'au moment des sessions.

De l'organisation administrative~:

Il ressort de l'analyse faite de l'organisation administrative actuelle, que le HCC ne dispose pas des ressources humaines en nombre et en qualité lui permettant d'accomplir correctement ses missions. Il n'existe pas pour les services techniques un organigramme déterminant les tâches de chaque responsable ou agent technique. Les dotations en matériels travail et de fournitures nécessaires au bon fonctionnement de l'institution sont insuffisantes.

III.2. Analyse des relations du HCC avec les autres institutions et organisations partenaires

III.2.1. Les relations avec les autres institutions de la République

La constitution dans ses dispositions a prévu des relations entre toutes les institutions de la République. Le Haut Conseil des Collectivités, dernière née de ces Institutions a certainement des relations avec les autres Institutions.

- Les relations avec le Président de la République~:

Le Président de la République a la responsabilité du fonctionnement régulier des pouvoirs publics~; à cet effet, le Président du HCC peut l'informer régulièrement du non respect par le gouvernement des dispositions constitutionnelles sur sa saisine obligatoire. La constitution prévoit également que le Président de la République peut communiquer avec le HCC par des messages qu'il fait lire par le Président de l'Institution. Hors session, le HCC se réunit spécialement à cet effet. Avant de prendre les mesures exceptionnelles prévues à l'article 50 de la constitution, le Président de la République est tenu de consulter le Président du HCC au même titre que le Premier Ministre, le Président de l'Assemblée Nationale et le président de la Cour Constitutionnelle.

- Les relations avec le Gouvernement~:

Lorsque le HCC fait des propositions au gouvernement pour les questions concernant la protection de l'environnement et l'amélioration de la qualité de la vie des citoyens à l'intérieur des collectivités, le Gouvernement est tenu de déposer sur le Bureau du Parlement un projet de loi conforme à ses propositions dans les quinze jours de sa saisine. Aussi, le Gouvernement est tenu de saisir pour avis le HCC pour toutes actions concernant la politique de développement local et régional (article 99 de la Constitution). Pour des questions qui requièrent l'intervention des Députés et des Elus nationaux, le Premier Ministre peut demander au Haut Conseil des Collectivités et à l'Assemblée Nationale de se réunir en comité restreint (article 105 de la Constitution).

- Les relations avec l'Assemblée Nationale

Il ressort clairement dans l'article 105 de la Constitution qui nous renseigne~: que le Président de l'Assemblée Nationale et le Président du HCC peuvent provoquer une session commune des Députés et des Conseillers nationaux sur un ordre de jour se rapportant à un problème local ou régional d'intérêt national pour une durée ne pouvant excéder quinze jours.

- Les relations avec la Cour Suprême

La Cour suprême, si elle est saisie fait des constatations sur l'inéligibilité d'un conseiller national en cours de mandat, l'incompatibilité du mandat de conseiller national avec d'autres mandats ou positions et les vacances de siège des conseillers nationaux.

- Les relations avec la Cour constitutionnelle

Le règlement intérieur du HCC est soumis à la Cour Constitutionnelle pour l'appréciation de sa constitutionnalité avant sa mise en application (article 86 de la Constitution). Par ailleurs, le Président du HCC ou un dixième des Conseillers nationaux peuvent déférer à la Cour constitutionnelle avant leur promulgation les catégories de lois autres que les lois organiques.

Enfin, Les conflits d'attribution entre le HCC et les autres Institutions de la République sont soumis à la Cour Constitutionnelle.

- Les relations avec le Conseil Economique, Social et Culturel

On note une absence de relations formelles du HCC avec cette institution. Toutefois, vu que cette institution est sollicitée pour se prononcer sur toutes les questions d'ordre économique, social et culturel, il aurait été utile que le HCC initie et entretienne des rapports d'échange avec cette institution concernant les sujets d'intérêt commun d'autant plus que cette institution compte aussi des élus des collectivités dans ses membres. Le HCC a tout intérêt à être en complicité avec le CESC qui a compétence, à l'échelle nationale, sur tous les aspects du développement économique, social et culturel.

III.2.2 Relations avec les autres organisations et partenaires techniques

Lors des entretiens avec les représentants des organisations et des partenaires techniques et financiers, il est apparu clairement qu'il n'existe pas de collaboration formelle entre le HCC et lesdites organisations. Particulièrement par rapport à l'Association des Municipalités du Mali qui doit être un partenaire privilégié du HCC, il a été constaté qu'il existe des préjugés souvent négatifs entre les deux structures, toutes choses qui empêchent une véritable collaboration. En effet, le HCC pense que l'AMM, qui n'est pas une Institution de la République, a tendance à déborder sur ses missions et contribue au détournement à son profit des appuis des partenaires techniques et financiers qui lui sont destinés. Il n'existe pas non plus un mécanisme de relation formelle entre le HCC et l'Association des Collectivités Cercles et Régions du Mali qui cependant pourrait servir d'interface avec les collectivités à la base pour la collecte et l'acheminement de l'information dans les deux sens (à l'attention du HCC et à l'attention des collectivités). Les deux associations des collectivités sont des partenaires techniques utiles pour le HCC qui lui est une institution d'Etat donc qui ne doit pas être en rapport de compétition avec les associations.

Exception faite du PNUD à travers le Programme d'Appui aux Institutions Démocratiques (APID) et de l'USAID Programme de Gestion Partagée (PGP), s'agissant des partenaires techniques et financiers, le HCC n'a pas encore un véritable partenariat inscrit dans la durée. Quant aux organisations de la société civile, nous n'avons pas eu connaissance de partenariat entre elles et le HCC.

III.2.3. Les contraintes du HCC au niveau des relations avec les autres institutions

En tant que dernière née des institutions de la République, le HCC n'a pas encore le niveau de visibilité et d'influence politique suffisant pour faire entendre sa voix et pour être mieux pris en compte par le gouvernement et les autres institutions nationales. Plusieurs contraintes empêchent en ce moment le HCC d'exprimer tout son potentiel et d'influencer les actions du gouvernement~:

- Le compréhension restrictive au niveau des services gouvernementaux des domaines dans lesquels le HCC est autorisé à intervenir soit par des avis s'il est saisi, soit par des propositions qu'il peut initier. Par exemple, l'expression «~les questions concernant l'amélioration de la qualité de vie des citoyens dans les collectivités~» peut être interprétée comme couvrant pratiquement toutes les activités gouvernementales donc difficilement ou non applicable pour de ces services,

- Les difficultés que rencontrent les institutions comme le HCC et le CESC à faire respecter leurs prérogatives constitutionnelles par le gouvernement en raison de leur faible dotation en capacité technique dû à la concentration excessive de l'expertise au niveau du gouvernement. Mieux, les services gouvernementaux ne perçoivent pas clairement les dangers que pourraient représenter pour l'exécutif le non respect des prérogatives constitutionnelles d'autres institutions que l'assemblée nationale qui lui vote le budget et qui peut interpeller le Premier ministre et les autres membres du gouvernement.

- La faiblesse collaboration entre le HCC et les autres acteurs du processus de décentralisation.

- La réticence du HCC à exercer pleinement ses pouvoirs constitutionnels en interpellant l'exécutif sur le non respect ses prérogatives.

III.2.4 Les opportunités qui s'offre au HCC~:

Malgré ces contraintes, le contexte actuel semble favorable pour un meilleur exercice des prérogatives et une meilleure visibilité du rôle du HCC mais à condition, qu'il soit capable de saisir les opportunités qui sont entre autres~:

- l'effectivité de la décentralisation qui n'est plus un discours, mais une réalité sur le territoire national,
- la mobilisation et l'engagement de l'ensemble des maliens pour la décentralisation dont les effets commencent à être ressentis,
- l'engagement et le soutien constant de l'ensemble des partenaires techniques et financiers,
- la volonté politique affichée par la classe politique et le gouvernement pour la poursuite du processus de décentralisation, dont le caractère irréversible est réaffirmé par tous.

IV. PROPOSITIONS POUR L'AMELIORATION DE L'ACTION DU HCCT EN FAVEUR DE LA DECENTRALISATION

IV.1. Vers une stratégie d'alliance

IV.1.1. Principes de base

Le développement d'une stratégie efficace d'alliances entre les différents partenaires stratégiques de la décentralisation nécessite ce qui suit:

- Améliorer la visibilité du HCC en faisant mieux connaître sa mission et sa vision à travers une campagne médiatique effective, des contacts officiels avec d'autres institutions nationales, et des contacts informels qui s'appuieraient sur des réseaux de personnes travaillant au sein d'institutions gouvernementales clés et d'organisations de la société civile en vue de promouvoir la décentralisation..
- Renforcer la communication entre le HCC en tant qu'institution nationale représentant et défendant la cause de la décentralisation et les élus locaux et leurs organisations.
- Identifier les principaux partenaires stratégiques et les questions d'intérêt commun en vu de développer une synergie dans les actions.
- Maintenir le dialogue avec les services administratifs gouvernementaux qui développent encore une méfiance par rapport à la décentralisation
- Organiser des initiatives en faveur de la décentralisation afin d'amener le législateur et le gouvernement à accélérer la concrétisation de la mise en oeuvre de la décentralisation à travers le transfert effectif de ressources humaines et financières aux Collectivités locales.
- Développer des relations avec les partenaires techniques et financiers soutenant la décentralisation.

IV.1.2. Renforcer le partenariat avec les autres institutions de la République

Pour jouer son rôle d'institution pilote de la promotion de la décentralisation, le Haut Conseil des Collectivité doit entretenir et développer des relations avec les autres institutions de la République que sont~:

Le Président de la République~:

Il est la clé de voûte des institutions de la République, à ce titre la Constitution lui assigne la tâche de veiller à ce que chaque institution joue son rôle et tienne sa place. Dans plusieurs de ses discours le Président de la République a affirmé que la décentralisation est désormais irréversible dans notre pays bien qu'elle doive être constamment amélioré. Une forme de consultation régulière doit s'établir entre le Président du HCC et le Président de la République autour des difficultés que rencontrent les collectivités décentralisées dans l'accomplissement de leurs missions. Présidant les conseils de ministres, s'il est régulièrement et correctement informé, le Président de la République peut veiller à ce que l'ensemble du gouvernement inscrive son action dans le cadre de la promotion de la décentralisation et de la recherche de solutions aux problèmes des collectivités locales.

L'Assemblée Nationale~:

Bien que n'ayant pas le même statut, ni les mêmes pouvoirs, le HCC et l'Assemblée Nationale, sont toutes deux des institutions au niveau national représentant les intérêts des populations. La majorité des populations maliennes ayant adhéré à la décentralisation, l'Assemblée Nationale travers sa commission chargée de la décentralisation peut initier des propositions de loi visant à accélérer le transfert de compétences et de ressources aux collectivités locales. Les partis politiques présents à l'Assemblée Nationale ont constamment manifesté leur soutien à la réforme de décentralisation en cours dans le pays. Le président et les bureaux des deux institutions pourraient se réunir pour discuter de la possibilité de tenue d'une session conjointe tel que prévu par la constitution sur la question du transfert des compétences et des ressources mais aussi sur d'autres questions d'intérêt commun.

Le Gouvernement

- Le Ministère chargé des réformes de l'Etat et des relations avec les Institutions~:

o Au-delà du fait que ce ministère est chargé de la gestion des relations entre le gouvernement et toutes les autres institutions en dehors du Président de la République, le ministère chargé de la réforme de l'Etat conduit à travers le Commissariat au développement institutionnel, le Programme de Développement Institutionnel (PDI) qui a mis la promotion de la décentralisation en bonne place.

- Le Ministère de l'Administration Territoriale et des Collectivités Locales

o Le MATCL en tant ministère chargé de l'exercice de la tutelle de l'Etat sur les collectivités territoriales est celui qui est le plus directement impliqué dans la supervision du processus de décentralisation. Ce ministère est également celui qui est chargé au niveau de l'exécutif de veiller à la poursuite du processus de décentralisation en étant le partenaire des collectivités territoriales décentralisées.

Dans l'avenir, le HCC doit développer des liens plus étroits avec ces deux départements ministériel pour~:

o Assurer une plus grande participation, en tant qu'institution représentant au niveau national les intérêts des collectivités locales, dans les séminaires, conférences, et autres travaux commissions chargés de traiter les questions sur la décentralisation.

o Rechercher le soutien du MATCL dans les discussions avec les ministères techniques de tutelle – par exemple Education, Santé, Environnement, etc. – en vue d'harmoniser les politiques sectorielles avec les programmes des collectivités décentralisée au niveau régional et local.

o Mieux comprendre les perspectives et l'agenda du gouvernement concernant la mise en œuvre de la décentralisation.

o Harmoniser son plan d'action et de communication avec celui du MATCL et ses services pour une synergie d'actions.

o Développer une collaboration technique avec la Direction Nationale des Collectivités Territoriales en vue d'une complémentarité de leurs initiatives et activités dans la mise en œuvre des stratégies de décentralisation – par exemple formation d'élus locaux, coopération décentralisée, par le partage d'informations.

o Collaborer avec la DNCT et les CCC dans la dissémination des informations et des données sur les textes de décentralisation, les politiques sectorielles, les budgets locaux, etc. aux populations locales.

Le Conseil Economique Social et Culturel

Le Conseil Economique, Social et Culturel (CESC) et le Haut Conseil des Collectivités (HCC) ont plusieurs problèmes en commun~:

- La non consultation par le gouvernement dans les domaines édictés par la constitution pour lesquels l'avis du HCC et du CSEC devait être pri,

- Le manque apparent d'intérêt et de feedback du gouvernement par rapport à leurs avis,

- Les ressources budgétaires limitées des deux institutions au regard de leurs missions;

Les deux institutions pourraient initier des axes de collaboration par l'organisation de missions conjointes du CESC et du HCC à l'intérieur du pays pour s'enquérir des problèmes liés à la décentralisation, l'environnement, et l'harmonisation des programmes sectoriels et régionaux et la planification. Le CESC comme le HCC ont en leur sein des représentants des maliens de l'extérieur et des collectivités territoriales représentant toutes les régions du pays. Une alliance entre le HCC et le CESC pourrait également faciliter davantage l'action des principales organisations de la société civile qui se sont engagées pour promouvoir la cause de la décentralisation et de la bonne gouvernance locale. Les deux institutions pourraient également collaborer au renforcement de leur visibilité et faire connaître davantage leurs missions et leurs points de vue au public général.

IV.1.3. Redynamiser la collaboration avec les autres organisations partenaires

- L'Association des Municipalités du Mali (AMM) et l'Association des Collectivités Cercle et Régions du Mali (ACCRM)

A l'instar du HCC, l'AMM et l'ACCRM comprennent les élus locaux et sont donc des alliés naturels. Le HCC est une institution nationale tandis que l'AMM et l'ACCRM sont des associations de personnes morales privées qui réunissent les maires et les élus au niveau du cercle et de la région. Ensemble, ils peuvent échanger et discuter de problèmes communs et rechercher l'appui de partenaires financiers et techniques pour promouvoir une gouvernance locale efficace.

Le HCC ne devrait pas considérer l'AMM et l'ACCRM comme des rivaux pour des financements rares de la part des donateurs, mais plutôt comme des alliés complémentaires défendant la même cause. Les besoins du HCC ne sont pas les mêmes que ceux de l'AMM et de l'ACCRM. Le HCC peut accroître sa visibilité et sa crédibilité en soutenant l'AMM et l'ACCRM et en élaborant une stratégie commune de promotion de des collectivités territoriales, à présenter aux partenaires financiers et techniques.

- Les organisations de la Société Civile

Bien que la promotion de la participation de groupements spécialisés de la société civile dans la gestion de services décentralisés spécifiques est clairement un pas dans la bonne direction, il reste encore beaucoup à faire pour encourager la participation d'une gamme plus vaste d'organisations de la société civile et du secteur privé dans le processus de décentralisation.

En tant que représentant national des collectivités territoriales, le HCC peut travailler au niveau national pour développer des alliances avec les groupements nationaux et locaux du secteur privé et de la société civile en vue d'appuyer les initiatives prises au niveau des collectivités locales. A cet effet, le HCC devra davantage collaborer avec~:

- Les organisations nationales d'appui à la démocratie, à la bonne gouvernance, et à la promotion des droits de l'homme.
- Les groupements et associations nationales de jeunesse et des femmes
- Les représentations nationales et régionales des autorités traditionnelles
- Les Associations régionales et locales du secteur privé (union, fédérations, etc.)

IV.1.4. Mise en place et animation de cadres de concertations

IV.1.4.1. Cadre de concertation politique (L'Assemblée Nationale et le Conseil Economique Social et Culturel)~:

Des rencontres régulières avec les députés et les membres du CESC~: le règlement intérieur du HCC dispose que les élus nationaux peuvent sous l'égide du HCC s'organiser en groupe pour promouvoir l'amitié avec d'autres élus d'Institutions. La collaboration entre élus nationaux et députés participera efficacement à l'adoption des lois se rapportant aux questions de décentralisation, plus particulièrement à la problématique du transfert des compétences.

Elle aura également l'avantage d'être un groupe de travail préparatoire lorsque l'Assemblée nationale et le HCC veulent siéger à la demande du Premier Ministre ou lorsque le Président de l'Assemblée nationale et le Président du HCC décident de convoquer une session commune des députés et des conseillers nationaux autour d'un problème d'intérêt national.

IV.1.4.2. Cadre de concertation technique avec les structures de l'administration d'Etat~:

Les services techniques du HCC doivent établir des relations formelles de travail avec les structures techniques de l'administration d'Etat, notamment la Direction Nationale des Collectivités territoriales (DNCT) et le Commissariat au Développement Institutionnel (CDI) qui sont les conseillers des départements sectoriels en matière d'orientation de la politique de l'Etat au point de vue institutionnel et d'opérationnalisation du transfert de compétences. La collaboration HCC, DNCT et CDI permettra également aux élus nationaux de maîtriser, sur un plan général, le processus proprement dit et de suivre le pilotage qui en est fait. Un tel rapprochement constituera un espace technique d'information et d'échanges autour des problèmes de la réforme de décentralisation.

IV.1.4.3. Les associations des collectivités territoriales

Des échanges réguliers avec les Collectivités territoriales à travers leurs associations. Pour ce faire, le HCC a besoin de mettre en place et développer un cadre de concertation avec les associations de collectivités territoriales et qui sera d'espace pour~:

- coordonner les relations entre le haut conseil des Collectivités et les collectivités territoriales du Mali
- élaborer et suivre la mise en œuvre des stratégies d'accompagnement des collectivités territoriales,
- œuvrer au renforcement des capacités des élus, etc.

IV.1.5. Les modalités de suivi – évaluation des cadres de concertation~:

Le Secrétaire Général établira un rapport trimestriel rendant compte des activités réalisées. Le Bureau du HCC se réunira au moins une fois par semestre pour valider les rapports d'exécution et assurer la cohérence entre la mise en œuvre des activités et les objectifs recherchés. Un compte rendu semestriel sera fait à l'ensemble des Conseillers nationaux à l'occasion de la session.

IV.1.6. La mise en synergie des actions des partenaires techniques et financiers en faveur du HCC

Bien que les donateurs aient été d'ardents supporteurs de la réforme de décentralisation, ils n'ont pas eu beaucoup de contacts avec le HCC pour plusieurs raisons:

- Le HCC est une institution relativement nouvelle en voie de démarrage.
- Les donateurs manquent souvent d'expérience à travailler avec des institutions telles que le HCC. Ils sont plutôt habitués à travailler avec les associations de maires et les collectivités territoriales.
- Opérant à la base, la plupart des Conseillers Nationaux ont eu peu de contacts avec les institutions donatrices qui sont concentrées dans la capitale au niveau national.
- Nonobstant cette réalité, le HCC peut élaborer une stratégie efficace en vue de s'assurer du soutien des partenaires financiers et techniques et développer des synergies. Une telle stratégie comprendra au moins les éléments suivants~:

o Rencontres préliminaires avec chaque principal partenaire technique et financier au cours desquelles le HCC exprimera clairement sa mission, sa vision, et son diagnostic des questions de décentralisation et cherchera à comprendre la perspective de chaque partenaire et les types de d'activités qu'il serait disposé à financer et à soutenir.

o Le HCC pourrait alors formuler des requêtes d'assistance financière et technique qui sont sensibles aux préoccupations et disponibilité de chaque partenaire. Les projets présentés par le HCC devront clairement indiquer pourquoi et comment le projet contribuera à la mise en œuvre de la vision du HCC en tant que principal défenseur des collectivités territoriales. Ces

projets devront être formulés de manière réaliste avec des objectifs bien précis et des budgets raisonnables.

o Créer un cadre de rencontres régulières avec les partenaires techniques et financiers. Initié et présidé par le Président de l'institution, ce cadre de concertation pourra être le lieu de discuter de l'ensemble des requêtes formulées par le HCC afin de connaître la position de chaque partenaire. Ensuite, le HCC et chaque partenaire peuvent discuter de la stratégie de mise en œuvre des projets, des modalités de leur exécution et de leur suivi et évaluation.

o Signer un protocole d'accord avec chaque partenaire. Ce protocole d'accord devra faire ressortir les obligations et engagements de chacune des parties signataires.

IV.2. Un plan de communication au service d'un plaidoyer efficace

Bien que le HCC ait demandé dans les termes de référence de produire un programme de plaidoyer pour le transfert des compétences, l'équipe de consultants a estimé qu'une telle action s'inscrirait mieux dans une stratégie plus globale de communication qui sera soutenue par un plan. Cette proposition se fonde sur l'analyse du HCC qui fait apparaître que l'institution ne dispose pas d'un plan de communication proprement dit, sans lequel il est difficile de concevoir toute action de plaidoyer dans quelque domaine que ce soit.

Le Plan Stratégique du HCC a placé l'établissement d'un Plan de Communication au rang de ses principaux objectifs. Certaines actions de communication énumérées dans le Plan Stratégique ont déjà été exécutées – par exemple l'établissement d'une Journée annuelle du HCC, l'organisation de missions spécialisées à l'intérieur pour expliquer la mission du HCC et solliciter le feedback des populations locales, la mise en place d'une esquisse de centre de documentation.

Au-delà de ces premières initiatives, un élément clé pour améliorer la visibilité du HCC et son influence, est le développement de relations étroites et régulières avec les media. Pour ce faire, le HCC devra rencontrer les media non pas simplement comme instrument de dissémination d'informations sur le HCC et ses activités mais comme instrument qui peut communiquer la mission du HCC et sa vision de la décentralisation, informer et former l'opinion publique, et stimuler les débats sur les principales questions de l'heure, telles que le transfert de compétences et de ressources.

Le HCC peut développer une alliance avec les media à travers les actions suivantes~:

- La création d'un bureau de presse et d'information chargé d'élaborer un programme d'activités articulé autour de la sensibilisation et de la mobilisation d'ensemble des acteurs et institutions concernés par les missions du HCC.
- Des contacts plus approfondis avec les associations de journalistes de la radio, de la télévision, et de la presse pour expliquer le rôle du HCC et sa mission dans la promotion de la décentralisation.
- Faire du lobby auprès des média d'état en vue d'avoir des programmes et des débats sur les questions liées à la décentralisation (transfert de compétences, par exemple).
- Etablir des liens plus étroits entre les élus locaux et les stations de radios rurales à l'intérieur en vue de disséminer les informations concernant la décentralisation, les programmes de développement régional et local, et les activités de gouvernement local.
- Elaborer des projets communs avec les media en vue de solliciter l'appui des bailleurs de fonds pour la décentralisation des média au Mali et assurer une meilleure couverture plus professionnelle des questions locales et régionales.

Le développement d'un plan efficace de communication nécessite un travail qui dépasse de loin les termes de référence actuels. Un plan efficace de communication requiert les services d'un spécialiste hautement qualifié en communication moderne et en relation publique qui sait comment clairement formuler et "vendre" des messages du HCC et comment utiliser efficacement tous les media disponibles à l'heure actuelle – journaux, radio, télévision, Internet, sites Web, téléphone, etc. – pour communiquer le message. Les consultants pensent qu'il serait utile que le HCC demande à un partenaire financier et technique d'accorder une consultation à court terme qui examinerait le statut actuel de la structure et du personnel de communications au sein du HCC et faire des recommandations sur la façon dont la situation

pourrait être améliorée et les ressources humaines, techniques et financières nécessaires pour ce faire.

IV.3. Le programme de travail du HCCT (révision)

IV.3.1. Constats généraux

Le Plan d'Action 2004 n'a pas pu être exécuté correctement pour les raisons ci-après:

- Il était trop ambitieux par rapport aux ressources financières et humaines limitées.
- Il n'y avait pas de priorité établie entre les actions.
- L'absence d'une stratégie de communication à l'interne autour du plan d'action
- Il n'y avait pas de coordination efficace de l'ensemble des activités
- L'imprécision des niveaux de responsabilité (Services techniques, commissions de travail),
- les conflits de compétences entre commissions de travail entre elles-mêmes et entre elles et les services techniques

IV.3.2. Principales orientations nouvelles

Ce qui suit est un résumé des recommandations pour la révision du Plan d'Action 2004:

- Finalisation du manuel de procédures et amélioration des relations et de communications entre les élus et le staff administratif.
- Mettre le statut du Conseiller national en règle pour être approuvé par la Cour Constitutionnelle
- Elaboration d'un plan de communication qui exige un appui financier et technique d'un partenaire et le recrutement d'un spécialiste en communication.
- Elaboration d'une stratégie d'alliance, sensibilisation, et de synergie avec les partenaires et les associations des collectivités territoriales.
- Par contre, les activités suivantes devront être mises en veilleuse pour l'instant:

- o La publication d'un journal mensuel

- o La création d'un observatoire sur la décentralisation

Un plan de travail révisé plus détaillé figure en annexe

V./ RECOMMANDATIONS

Plusieurs mesures peuvent être prises pour résoudre les problèmes identifiés et en vue de renforcer les capacités du HCC~:

- Clarifier les rôles respectifs et les relations du Bureau, des Conseillers, et du personnel administratif, en traçant des lignes claires d'autorité entre les élus et les administratifs; établir des procédures administratives et financières claires pour guider ceux qui sont impliqués dans la supervision des questions financières et de la mise en œuvre des politiques du HCC.
- Réorganiser les services techniques et administratifs pour mieux s'adapter à la mission et vision du HCC.
- Relecture et modification du règlement intérieur pour permettre au HCC de tenir ses sessions plénières avant celles de l'Assemblée Nationale.
- Création de commissions ad hoc pour traiter de questions non examinées par les commissions permanentes.
- Le recrutement de spécialistes très qualifiés pour traiter les dossiers ayant un contenu technique en vue de compléter l'actuel corps de Conseillers Techniques. Etant donné l'exemple de plusieurs rejets de textes du HCC par la Cour Constitutionnelle, le HCC a aussi besoin d'un juriste spécialiste hautement qualifié pour s'assurer que les textes envoyés à la Cour Constitutionnelle sont conformes à la loi.
- Réorganiser le Bureau de Documentation, de l'informatique et des Archives pour en faire un acteur plus efficace dans la mise en œuvre du plan de communication du HCC. Car, l'informatisation et l'établissement d'un site Web sont des composantes importantes de tout plan de communication.

- Recruter un spécialiste moderne des communications au lieu de s'appuyer sur les documentalistes traditionnels et les journalistes pour jouer cet important rôle.
- Stimuler l'organisation en groupes des Elus nationaux pour promouvoir l'amitié, les relations de travail avec des élus des institutions similaires en vue d'impulser le partenariat institutionnel et de représenter l'HCC lors de débats politiques.
- Affecter quelques-unes des ressources supplémentaires prévues pour le HCC dans le budget d'état de 2005 pour apporter plus d'appui pour le budget de fonctionnement des services administratifs..

ANNEXES

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Diarra, Souleymane, Keïta Amagoïn, Sy Ousmane et al. La Décentralisation au Mali: Du discours à la pratique. Bulletin 358 .Amsterdam: Institut Royale des Tropiques 2004. SNV et CEDELO,
- HCCT, Discours d'ouverture de son excellence Oumarou Ag Mohammed Ibrahim, Président du Haut Conseil des Collectivités Territoriales, Journée du Haut Conseil des Collectivités Territoriales, 1ère édition, les 05 et 06 avril,2004. Bamako, Avril 2004.
- HCCT, Programme d'activité 2004, Haut Conseil des Collectivités Territoriales. Bamako, n.d.
- HCCT, Règlement Intérieur du Haut Conseil des Collectivités. Bamako, 27 novembre 2003.
- HCCT, Secrétariat Général, Avis de Réunion, Bamako, le 15septembre 2004.
- HCCT, Secrétariat Général, Rapport de Mission du 29 juin au 30 juillet 2003. Bamako, 13 octobre, 2003.
- HCCT, Secrétariat Général. Règlement Administratif des Services du Haut Conseil des Collectivités Bamako, 13 septembre, 2003.
- Koné, Yaouga Félix, Claude Faye et al. Pouvoirs Locaux, Pouvoirs d'État, Démocratie et Décentralisation au Mali. Bamako, ISH-EHESS, MAE, March 2002.
- MATCL, DNCT, Lois, Décrets de la Décentralisation, 5ème édition. Bamako: Novembre 2003.
- MATCL, DNCT, Plan d'Action DNCT, 2003-2005. Bamako, Octobre 2003.
- MATCL, DNCT, Rapport d'Etude: Etude diagnostique pour l'Élaboration d'un Plan de Schéma National opérationnel de transfert des compétences et des ressources de l'état aux collectivités territoriales, version définitive. Bamako: Octobre 2003.
- République du Mali, Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté, Rapport de première année de mise en oeuvre(Avril 2004). Bamako le 29 mai 2002.
- Sissouma, Adama, Reflexion pour une meilleure implication des sous-préfets dans l'accompagnement de la décentralisation, Rapport Final . Bamako, Septembre 2004.
- Toe, Richard,Mahmoud Bamba, and Seydou Daffe, Synthèse du Rapport Final sur "La Problématique de l'insertion des autorités et institutions traditionnelles dans le nouveau contexte démocratique au Mali. Bamako, MDRI/USAID, n.d.
- Sy, Ousmane and Abdoulaye Sall, Planification Stratégique pour le Haut Conseil des Collectivités Territoriales du Mali. Bamako, Février 2003.

PERSONNES CONTACTEES

HCC:

Oumarou AG, Mohammed. —Président

Mamadou Diallo—Premier Vice Président

Mamani Massiré-: Secrétaire Général

Oumar Kansa Ongoïba, Président de la Commission de Contrôle: Administrateur Civil

Sidiki Simpara: Président de la Commission, Education, Santé, Affaires Sociales et Culturelles et de la Communication.

Mahamane Salia Maiga: Président de la Commission des Finances

Aliou Badara Doumbia: Chef de Bureau de Documentation

Daouda Togo: Chef des Services Administratifs et Financiers-

Sékou Sinayoko- 2eme Questeur

Nina Walet Intalou, 5eme Vice Président
Siaka Diarra: Secrétaire in Bureau of HCTT.
Mme Massouba: Assistant Technique

AMM

Ibrahima Ndiaye, Président

ASSEMBLÉE NATIONALE

Assarid Ag Imbarkawan 2ème Vice president,

Siako Bagayoko – Président de la Commission de la Décentralisation

CONSEIL ECONOMIQUE, SOCIAL, ET CULTUREL

Mamadou Magassouba, Secrétaire Général

Sékou Oumar Ouane, Chef du service documentation et archives

MATCL:

Adama Sissouma, Directeur National de la DNCT

PARTENASIRES TECHNIQUES ET FINANCIERS

USAID

Hannah Baldwin, D.G. Officer

Mamadou Kanté, COP, Programme de Gouvernance Partagée

Garth , PGP,

Sedey AG Souelloum- PGP, specialist in Local finances

Bill Stringfellow, adjoint au COP

PNUD-

Mamadou Barry Coorinateur APID

Ousmane Sankaré- APID program—HCCT

PNUD/ FENU-

Djoumé Sylla Chargé de programme FENU/PNUD

HELVETAS:

Ibrahima Sylla,

Haut Conseil des Collectivités Territoriales

Le véhicule institutionnel d'une gouvernance répondant
aux attentes des citoyens maliens

PLAN D' ACTIONS REVISE 2005

1. CONTEXTE ET JUSTIFICATION

Créé par la Constitution du 25 février 1992, le Haut Conseil des Collectivités Territoriales du Mali est l'une des huit Institutions de la République.

Tout le titre XII de la Constitution est consacré au Haut Conseil des Collectivités qui a pour mandat~:

d'étudier et de donner un avis motivé sur toute politique de développement local et régional~;

de faire des propositions au Gouvernement pour toute question concernant la protection de l'environnement et l'amélioration de la qualité de vie à l'intérieur des Collectivités.

L'Institution devra, courant l'année 2005, marquer sa présence dans le paysage institutionnel du Mali en contribuant efficacement à la résolution des problèmes qui entravent la mise en œuvre effective du processus de la décentralisation.

Pour y parvenir, il doit se doter des capacités et des compétences lui permettant d'être un acteur efficace capable de mobiliser les acteurs de la décentralisation pour contribuer à l'amélioration des conditions d'exercice de la libre administration des collectivités territoriales et à la création d'un environnement propice au développement local et régional, à la protection de l'environnement et à l'amélioration de la qualité de vie à l'intérieur des collectivités.

Pour mieux accomplir sa mission, le HCCT devra~:

S'INFORMER DES BESOINS

- étant à l'écoute des avis et des besoins des collectivités territoriales
- en reconnaissant la valeur de la contribution des acteurs de la décentralisation.

INITIER et SOUTENIR LES CHANGEMENTS NECESSAIRES AU NIVEAU NATIONAL et INTERNATIONAL

- en prenant en compte la généralité et la spécificité des atouts et des contraintes entourant les avis et les besoins des acteurs de la décentralisation (à tous les niveaux)
- en associant tous les acteurs, en fonction de l'expertise et des ressources nécessaires, selon l'impact général et spécifique attendus (en objectifs et résultats vérifiables)
- en impulsant progressivement des changements selon un plan rationnel visant la satisfaction des collectivités

SUIVRE LES CHANGEMENTS dans L'AIRE DE JEU DE SA MISSION

- de manière à assurer l'atteinte des objectifs et des résultats attendus
- En vue de lever ces défis, le plan d'action 2005 de l'Institution priorise les actions suivantes~:
- consolidation du positionnement de l'Institution dans l'environnement institutionnel du pays et à l'étranger;
 - valorisation du statut des conseillers nationaux~;
 - approfondissement de la capacité de l'institution et de ses membres à suivre les changements pouvant favoriser les intérêts des collectivités sur la scène nationale~;
 - mise en synergie des appuis des partenaires en faveur du HCC~;
 - engagement d'alliance avec les autres acteurs de la décentralisation~;
 - élaboration d'un plan de communication appuyé par les partenaires techniques et financiers.

2. OBJECTIFS ET RESULTATS ATTENDUS

L

e développement de l'Institution passe par quatre grandes catégories d'objectifs opérationnels et les résultats y afférents~:

OBJECTIFS RESULTATS ATTENDUS

I.

Consolider le positionnement de l'Institution dans l'environnement institutionnel du pays

Le Haut Conseil des Collectivités est mieux connue des maliens de l'intérieur en général ainsi que de ses partenaires nationaux et internationaux

II.

Valoriser le statut de conseiller national Les conseillers nationaux bénéficient d'un statut sécurisant

III.

Approfondir la capacité de l'institution et de ses membres à agir sur la mise en œuvre de la décentralisation

Le leadership des membres du Bureau du HCCT est renforcé

Les projets et propositions du HCCT impulsent le processus de décentralisation

Les conseillers nationaux sont capables de traduire les préoccupations des collectivités en propositions d'actions spécifiques

le processus de transfert de compétences et ressources est re dynamisé

IV.

Améliorer l'efficacité et l'efficience du fonctionnement interne de l'institution Les procédures du HCCT sont efficaces

Les questeurs et les services administratifs et financiers gèrent les ressources de façon efficace et efficiente.

Les services techniques de l'Institution appui le Bureau et les CN de manière efficiente

3. CADRE D'ANALYSE LOGIQUE DES ACTIONS

OBJECTIFS ACTIVITES RESULTATS ATTENDUS INDICATEURS DE SUCCES

I. Consolider le positionnement de l'Institution dans l'environnement institutionnel du pays

I.1 Elaborer et mettre en œuvre un plan de communication

- Conception du plan
- Recherche de financement pour la mise en œuvre du plan
- Mise en place d'un bureau de presse et d'information
- Elaboration et mise en œuvre du programme d'activité du bureau de presse

I.2 Animer des activités de sensibilisation et de promotion de partenariat avec l'ensemble des institutions paires, les institutions partenaires (et de partenaires potentiels) au Mali et ailleurs

aux niveaux local, régional, national et international, y compris des parlements et d'autres institutions représentatives similaires

- Identifier les partenaires potentiels
- Etablir un programme de prises de contacts
- Elaborer un programme de sensibilisation
- Mettre en œuvre et poursuivre les activités de sensibilisation (voyages d'études, échanges diverses, colloques, ateliers, etc.)

I.3 Animer des activités de sensibilisation auprès des collectivités

- Conception des activités de sensibilisation
- Organisation et mise en œuvre des activités dans le cadre de la Journée des Collectivités (5 avril) et dans d'autres espaces

Le Haut Conseil des Collectivités est mieux connue des maliens de l'intérieur en général ainsi que de ses partenaires nationaux et internationaux

Les partenaires gouvernementaux et politiques saisissent le HCCT suivant son mandat et en fonction de sa compétence

(nombre de fois)

Les collectivités et les partenaires potentiels du HCCT collaborent avec l'institution pour favoriser le développement local durable (nombre de partenariats)

Le HCCT pilote le Panel de ses partenaires (nombre de rencontres du Panel)

II.

Valoriser le statut de conseiller national II.1 Accélérer l'élaboration du projet de loi sur le statut des conseillers nationaux

II.2 Elaborer et faire adopter un code d'éthique du conseiller national Les conseillers nationaux bénéficient d'un statut sécurisant

La Loi sur le statut des conseillers nationaux est adopté

Le HCCT dispose d'un code d'éthique

III.

Approfondir la capacité de l'institution et de ses membres à agir sur la mise en œuvre de la décentralisation

III.1 Mettre en place un mécanisme de concertation régulière entre le HCCT et les autres acteurs de la décentralisation

- Mise en place des cadres de concertation avec l'Assemblée Nationale, le Gouvernement, les associations de collectivités
- Pérenniser la journée du 5 avril

III.2 Encourager le processus de transfert des compétences

III.3 Poursuivre les formations de base et continues des conseillers nationaux et du personnel d'appui

Les projets et propositions du HCCT impulsent le processus de décentralisation

Le processus de transfert de compétences est re dynamisé

Les conseillers nationaux sont capables de traduire les préoccupations des collectivités en propositions d'actions spécifiques

Le leadership des membres du Bureau du HCCT est renforcé Le nombre de propositions et projets du HCCT analysés par le Gouvernement et l'Assemblée Nationale

Le nombre de propositions et de projets du HCCT suivis d'effets en termes de réalisations (programmes, textes, attribution des ressources destinés aux collectivités).

La qualité technique des projets et propositions du HCCT se relève

IV. Améliorer l'efficacité et l'efficience du fonctionnement interne de l'institution IV.1

Adoption et mise en œuvre du nouveau règlement administratif élaboré

IV.2. valider et mettre en œuvre le règlement financier

IV.3 valider le manuel de procédures élaboré avec l'appui du PNUD

IV.4 Former les questeurs sur la gestion financière

Les services techniques de l'Institution appui le Bureau et les CN de manière efficiente

Les actes administratifs et financiers sont transparents, efficaces et efficients.

Les procédures du HCCT sont efficaces

Les questeurs et les services financiers gèrent les ressources de façon efficace et efficiente.
Existence de règlement financier du HCCT
Le niveau de plus value des ressources se relève.
Les actes et décisions pris sont correctement et rapidement exécutés (nombre d'actes)

4 . CHRONOGRAMME

ACTIVITES CHRONOGRAMME

J F M A M J J A S O N D

I.1 Elaborer et mettre en œuvre un plan de communication

- Conception du plan
- Recherche de financement pour la mise en œuvre du plan
- Mise en place d'un bureau de presse et d'information
- Elaboration et mise en œuvre du programme d'activité du bureau de presse

I.2 Animer des activités de sensibilisation et de promotion de partenariat avec l'ensemble des institutions paires, les institutions partenaires (et de partenaires potentiels) au Mali et ailleurs aux niveaux local, régional, national et international, y compris des parlements et d'autres institutions représentatives similaires

- Identifier les partenaires potentiels
- Etablir un programme de prises de contacts
- Elaborer un programme de sensibilisation
- Mettre en œuvre et poursuivre les activités de sensibilisation (voyages d'études, échanges diverses, colloques, ateliers, etc.)

I.3 Animer des activités de sensibilisation auprès des collectivités

- Conception des activités de sensibilisation
- Organisation et mise en œuvre des activités dans le cadre de la Journée des Collectivités (5 avril) et dans d'autres espaces

II.1 Accélérer l'élaboration du projet de loi sur le statut des conseillers nationaux

II.2 Elaborer et faire adopter un code d'éthique du conseiller national

III.1 Mettre en place un mécanisme de concertation régulière entre le HCCT et les autres acteurs de la décentralisation

- Mise en place et animation des cadres de concertation avec l'Assemblée Nationale, le Gouvernement, les associations de collectivités
- Pérenniser la journée du 5 avril

III.2 Encourager le processus de transfert des compétences

III.3 Poursuivre les formations de base et continues des conseillers nationaux et du personnel d'appui

IV.1 Adoption et mise en œuvre du nouveau règlement administratif élaboré

IV.2. valider et mettre en œuvre le règlement financier

IV.3 valider le manuel de procédures élaboré avec l'appui du PNUD

IV.4 Former les questeurs sur la gestion financière