

REPUBLIQUE DU MALI

Un Peuple – Un But – Une Foi

**MINISTRE DE LA DECENTRALISATION
ET DE LA REFORME DE L'ETAT**

**DOCUMENT CADRE DE POLITIQUE
NATIONALE DE DECENTRALISATION
2015-2024**

Version soumise au Conseil des Ministres du mercredi 10 février 2016

TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES	2
GLOSSAIRE	5
INTRODUCTION	6
1. CONTEXTE	7
1.1 CONTEXTE GENERAL	7
1.1.1 <i>Fondements de la politique de décentralisation</i>	<i>7</i>
1.1.2 <i>Principes directeurs</i>	<i>7</i>
1.1.3 <i>Implication de l'Accord pour la paix et la réconciliation au Mali</i>	<i>7</i>
1.2 ETAT DE MISE EN OEUVRE DE LA POLITIQUE DE DECENTRALISATION 2005-2014.....	7
1.2.1 <i>Le DCPND 2005-2014 et ses déclinaisons opérationnelles</i>	<i>8</i>
1.2.2 <i>Bilan de la mise en œuvre du DCPND 2005-2014.....</i>	<i>8</i>
1.2.3 <i>Les leçons apprises</i>	<i>10</i>
2. JUSTIFICATION.....	10
2.1 BESOIN D'UNE NOUVELLE IMPULSION	10
2.2 DEFIS A RELEVER	11
2.2.1 <i>Le défi de la stabilité, de la sécurité et de la paix sociale</i>	<i>11</i>
2.2.2 <i>Le défi du développement territorial cohérent, équilibré et durable.....</i>	<i>12</i>
2.2.3 <i>Le défi de la gouvernance inclusive du territoire</i>	<i>12</i>
2.2.4 <i>Le défi de l'amélioration de l'offre de services de qualité aux populations.....</i>	<i>12</i>
2.2.5 <i>Le défi du financement soutenable de la décentralisation à partir des ressources internes</i>	<i>12</i>
3. ORIENTATIONS	13
4. OBJECTIFS DE LA POLITIQUE NATIONALE DE DECENTRALISATION	13
4.1 OBJECTIFS GENERAUX.....	13
4.2 OBJECTIFS SPECIFIQUES ET RESULTATS ATTENDUS.....	14
5. LA STRATEGIE DE MISE EN OEUVRE DE LA POLITIQUE NATIONALE DE DECENTRALISATION.....	19
5.1 PILOTAGE ET COORDINATION.....	19
5.2 MOBILISATION DU FINANCEMENT	19
5.3 COMMUNICATION	19
5.4 SUIVI EVALUATION ET CAPITALISATION	20
5.5 CONDITIONS CRITIQUES DE MISE EN OEUVRE	20
6. ACTIONS POUR LA MISE EN ŒUVRE DE LA POLITIQUE NATIONALE DE DECENTRALISATION	20
6.1 AU TITRE DE L'OBJECTIF GENERAL N°1 : Promouvoir le développement territorial équilibré des régions et des pôles urbains	20
6.2 AU TITRE DE L'OBJECTIF GENERAL N°2 : Améliorer la qualité des services rendus par les collectivités territoriales	21
6.3 AU TITRE DE L'OBJECTIF GENERAL N°3 : Renforcer l'accompagnement de l'Etat	22
6.4 AU TITRE DE L'OBJECTIF GENERAL N°4 : Renforcer la gouvernance inclusive du territoire	23
6.5 AU TITRE DE L'OBJECTIF GENERAL N°5 : Améliorer le financement de la décentralisation	24

SIGLES ET ABBREVIATIONS

ACCM	Association des Collectivités Cercles du Mali
ADR	Agence de Développement Régional
AMM	Association des Municipalités du Mali
ANICT	Agence Nationale d'Investissement des Collectivités Territoriales
ARM	Association des Régions du Mali
BDD	Base de Données
BP	Budget Primitif
CA	Compte Administratif
CAAJ	Conseiller aux Affaires Administratives et Juridiques
CADD	Cellule d'Appui à la Décentralisation et à la Déconcentration
CCOCSAD	Comité Communal d'Orientation, de Coordination et de Suivi des Actions de Développement
CCT	Code des Collectivités Territoriales
CDC	Centre de Documentation et de Communication
CDI	Commissariat au Développement Institutionnel
CFCT	Centre de Formation des Collectivités Territoriales
CG	Compte de Gestion
CLOCSAD	Comité Local d'Orientation, de Coordination et de Suivi des Actions de Développement
CNO	Comité National d'Orientation
CNSC	Conseil National de la Société Civile
CPER	Contrat Plan Etat – Région ou District
CPS	Cellule de Planification et de la Statistique
CR	Conseil Régional
CROCSAD	Comité Régional d'Orientation, de Coordination et de Suivi des Actions de Développement
CT	Collectivité Territoriale
DAFCT	Dotation d'Appui au Fonctionnement des Collectivités Territoriales
DAT	Dotation pour les Appuis Techniques
DCPND	Document Cadre de Politique Nationale de Décentralisation
DER	Développement Economique Régional
DGAT	Direction Générale de l'Administration Territoriale
DGAT	Direction Générale de l'Administration Territoriale
DGCT	Direction Générale des Collectivités Territoriales
DGE	Dotation Garantie des Emprunts
DGI	Direction Générale des Impôts
DIC	Dotation d'Inter collectivités
DIN	Dotation d'Investissement
DNAT	Direction Nationale de l'Aménagement du Territoire
DNEC	Direction Nationale de l'Etat Civil
DNTCP	Direction Nationale du Trésor et de la Comptabilité Publique
DRH	Direction des Ressources Humaines
DRPSIAP	Direction Régionale de la Planification, de la Statistique, de l'Informatique, de l'Aménagement et de la Population
DUE	Délégation de l'Union Européenne
EEP	Espace Economique Partagé
EIES	Etudes d'Impact Environnemental et Social
EMOP	Enquête Modulaire auprès des Ménages

ENA	Ecole Nationale d'Administration
FICT	Fonds d'Investissement des Collectivités Territoriales
FMI	Fonds Monétaire International
FNACT	Fonds National d'Appui aux Collectivités Territoriales
GAR	Gestion Accès sur les Résultats
GIE	Groupement d'Intérêt Economique
HCC	Haut Conseil des Collectivités
IDH	Indice de Développement Humain
INSTAT	Institut National des Statistiques
MATD	Ministère de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation
NTIC	Nouvelle Technologie de l'information et de la Communication
OHDH	Observatoire du Développement Humain Durable
OISE	Outil Informatisé de Suivi Evaluation
OND	Observatoire National de la Décentralisation
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PDESC	Programme de Développement Social, Economique et Culturel
PDI	Programme de Développement Institutionnel
PNACT	Programme National d'Appui aux Collectivités Territoriales
PONAV	Politique Nationale de la Ville
PPP	Partenariat public – privé
PRAP	Programme de Réforme de l'Administration au Mali (remplace le PDI)
PSDR	Plan Stratégique de Développement Régional
PTAT	Plan Triennal d'Appui Technique
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
SCAT	Schéma Communal d'Aménagement du Territoire
SDVM	Stratégie de Développement des Villes du Mali
SHA	Secrétariat à l'Harmonisation de l'Aide
SLAT	Schéma Local d'Aménagement du Territoire
SLPSIAP	Service Local de la Planification, de la Statistique, de l'Informatique, de l'Aménagement et de la Population
SNAT	Schéma National d'Aménagement du Territoire
SRAT	Schéma Régional d'Aménagement du Territoire
TDRL	Taxe de Développement Régional et Local
UE	Union Européenne
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

GLOSSAIRE

- **Assistance-conseil** : Consiste à apporter une expertise technique et des appuis aux autorités et organes exécutifs des collectivités territoriales dans l'exercice de leurs attributions.
- **Collectivités territoriales** : Entité juridique créée par l'Etat disposant d'une personnalité morale et d'une autonomie financière et de gestion. Les collectivités territoriales au Mali sont la commune, le cercle et la région.
- **Décentralisation** : Système d'administration qui permet à une communauté humaine sur une portion du territoire de s'administrer par des organes élus sous le contrôle de l'Etat. Elle consiste en un partage du pouvoir, des compétences, des responsabilités et des moyens entre l'Etat et les collectivités territoriales.
- **Déconcentration** : Délégation de certaines attributions de l'Etat au profit de représentant agissant en son nom.
- **Inter-collectivités** : Désignent la coopération entre les collectivités territoriales maliennes dans le respect de la loi et sous le contrôle de l'Etat.
- **Redevabilité** : Obligation de rendre compte de la gestion des affaires publiques dans le cadre de restitution publique.
- **Régionalisation** : C'est reconnaître une prééminence du niveau régional pour coordonner et intégrer les politiques de l'Etat et les programmes des collectivités territoriales, dans le respect de la libre administration de celles-ci et de leurs compétences respectives.
- **Restitution publique** : Consiste à présenter annuellement le bilan de la gestion de la collectivité territoriale à la population.
- **Tutelle** : Organisation des rapports de l'Etat avec les collectivités territoriales. Elle a deux fonctions l'assistance-conseil et le contrôle de légalité

INTRODUCTION

La crise politique et sécuritaire que le Mali a connue en 2012 a remis en avant la dimension politique de la décentralisation ainsi que la nécessité de renforcer le processus afin de relever, dans le cadre de la refondation de l'Etat, les défis liés au développement, à l'unité nationale et à l'intégrité du territoire.

Le consensus politique pour une « décentralisation renforcée », dégagé par les Etats Généraux de la Décentralisation tenus les 21, 22 et 23 octobre 2013, met la régionalisation au centre de la décentralisation et du développement institutionnel au Mali.

Le présent Document Cadre de Politique Nationale de Décentralisation (DCPND), couvrant la période 2015-2024, est fondé sur les conclusions de l'évaluation du DCPND 2005-2014. Ce nouveau DCPND traduit les orientations fortes du Gouvernement en matière de renforcement de la décentralisation : **« A travers une décentralisation renforcée, fondée sur la régionalisation, mettre le développement régional au centre de la gouvernance, de la croissance et de la solidarité nationale, tout en garantissant le respect des diversités culturelles et territoriales, en préservant l'unité et l'intégrité nationales ».**

Fortement inspiré du document de stratégie et plan d'actions prioritaires pour la mise en œuvre des recommandations des Etats Généraux de la décentralisation, adopté par le Gouvernement en mars 2014, il met en cohérence et en synergie les dynamiques en cours et définit le cadre de mise en œuvre des initiatives en faveur de la décentralisation. Il est assorti d'un premier Plan d'Actions 2015-2019 qui donne les détails des activités à mener et leurs échéances.

1. CONTEXTE

1.1 CONTEXTE GENERAL

La décentralisation résulte d'une option politique et stratégique majeure de gouvernance pour le Mali, résultant à la fois d'un large consensus construit lors de la Conférence Nationale de 1991 et de l'engagement de l'ensemble du pays à trouver des réponses aux besoins de développement territorial. Elle est consacrée par la Constitution du 25 février 1992 et repose sur tout un arsenal d'instruments législatifs et réglementaires ainsi que sur l'existence de 761 collectivités territoriales dont 703 communes, 49 cercles, 08 régions et le District de Bamako.

1.1.1 Fondements de la politique de décentralisation

Devenue une réalité à la suite des premières élections communales qui ont eu lieu en 1999, elle repose sur les fondements suivants :

Une longue quête d'un modèle politico-administratif adapté : Depuis l'indépendance en 1960, les régimes politiques successifs ont tous œuvré à la recherche d'un modèle de décentralisation adapté aux réalités socioculturelles du pays. Plusieurs formules ont ainsi été initiées et testées. Elles recherchaient, à des degrés divers, l'adaptation du système administratif au contexte politique et l'amélioration de la fourniture des services publics de proximité aux citoyens.

Une recommandation de la Conférence Nationale : La décentralisation au Mali est un engagement moral pris par l'ensemble de la classe politique et de la société civile à la Conférence Nationale de 1991. Cette volonté populaire et politique s'est traduite dans la Constitution du 25 Février 1992.

Un point d'accord du Pacte National : Un des points centraux du Pacte National, signé en 1992 entre les autorités du Mali et les représentants des mouvements de rébellion des régions du nord, est la libre administration des collectivités territoriales. Avec cet accord, la décentralisation est apparue comme un facteur de sauvegarde de l'unité nationale et de l'intégrité territoriale.

1.1.2 Principes directeurs

La politique de décentralisation du Mali, mise en œuvre à partir de 1992, a été bâtie autour des principes directeurs suivants :

- le respect de l'unité nationale et de l'intégrité du territoire ;
- le respect de la libre administration des collectivités territoriales ;
- le respect des spécificités locales dans la réorganisation territoriale ;
- la gestion démocratique et transparente des collectivités territoriales ;
- la subsidiarité ;
- la progressivité et la concomitance dans le transfert des compétences et des ressources ;
- la maîtrise d'ouvrage du développement régional et local par les collectivités territoriales.

1.1.3 Implication de l'Accord pour la paix et la réconciliation au Mali

L'Accord pour la paix et la réconciliation au Mali repose en grande partie sur la décentralisation notamment en ses titres relatifs aux questions politiques et institutionnelles, et au développement socio-économique et culturel.

1.2 ETAT DE MISE EN OEUVRE DE LA POLITIQUE DE DECENTRALISATION 2005-2014

Le bilan de la mise en œuvre du Document cadre de politique nationale de décentralisation 2005-2014 a été fait sur la base des différents fora, tenus entre 2011 et 2013, notamment les états généraux de la décentralisation. A ces occasions, les avancées et les difficultés de la décentralisation ont été identifiées.

1.2.1 Le DCPND 2005-2014 et ses déclinaisons opérationnelles

Le DCPND 2005-2014 est bâti autour de quatre (4) axes d'orientations stratégiques :

- le développement des capacités des gestionnaires politiques et administratifs des collectivités territoriales ;
- l'amélioration de la déconcentration des services administratifs et techniques de l'Etat ;
- le développement de la citoyenneté locale ;
- le développement des capacités des prestataires privés de services au niveau local.

Le DCPND a été décliné en Programme National d'Appui aux Collectivités Territoriales (PNACT) qui a connu 3 phases de mise en œuvre.

La première phase du PNACT (2001-2005) a été consacrée à la mise en place de la réforme de décentralisation, soutenue par un dispositif d'appui technique et financier aux collectivités territoriales leur permettant de commencer à exercer leurs compétences. Cette phase a été déterminante dans la réussite du processus de décentralisation. Elle a contribué à l'installation des collectivités territoriales dans le paysage institutionnel du pays, au renforcement de leur légitimité auprès des populations et à l'amélioration du niveau d'équipement des services sociaux de base de l'éducation, de l'hydraulique et de la santé.

Sur la base d'une évaluation de cette première phase, la seconde phase du PNACT (2006–2010) a été mise en œuvre. Cette seconde phase a contribué à la consolidation des capacités de prestation de services des collectivités territoriales et au développement des capacités de pilotage de la décentralisation aux différents niveaux.

Démarrée en 2010, la phase 3 a contribué à la croissance et à la réduction de la pauvreté par le renforcement de la décentralisation et la promotion des initiatives économiques. Elle a permis d'améliorer les services rendus par les collectivités territoriales aux populations et de contribuer au développement durable de leurs territoires. Elle s'est achevée en 2014.

1.2.2 Bilan de la mise en œuvre du DCPND 2005-2014

On note des acquis importants qui s'inscrivent dans la durée. Mais, il est tout autant indéniable que beaucoup de difficultés ont jalonné le parcours, empêchant d'atteindre tous les résultats souhaités. Ces acquis et difficultés sont ici résumés pour les 4 axes d'orientation du DCPND.

- **Concernant le développement des capacités des gestionnaires politiques et administratifs des collectivités territoriales** : les acquis suivants peuvent être relevés notamment la mise en place de la Fonction Publique des collectivités territoriales (dont les effectifs en croissance atteignent plus de 50 000 agents) ; la création du Centre de Formation des Collectivités Territoriales (CFCT) ; la création du Fonds National d'Appui aux Collectivités Territoriales (FNACT) qui procure aux collectivités territoriales des financements adaptés ; l'offre accrue des services sociaux de base aux populations locales grâce à plus de 15 400 réalisations physiques, sous la maîtrise d'ouvrage des collectivités territoriales, pour un montant d'environ cent soixante six (166) milliards de Francs CFA¹.

Egalement, les partenaires du Mali ont soutenu de manière constante et unanime les collectivités territoriales, soit à travers la coopération décentralisée ou les aides techniques et financières de la coopération bilatérale ou multilatérale.

¹ANICT, *Bilan 2001-2012*

Ces progrès réalisés ne doivent toutefois pas occulter les difficultés majeures auxquelles les collectivités territoriales ont fait face, à savoir : la lenteur du processus de transfert des compétences et des ressources, la faiblesse en nombre et qualité des ressources humaines des collectivités territoriales, la timidité dans la mobilisation des ressources financières propres des collectivités territoriales, la sous exploitation du potentiel de coopération inter-collectivités.

- **Concernant l'amélioration de la déconcentration des services administratifs et techniques de l'Etat :** il faut noter que le cadre d'accompagnement opérationnel s'est caractérisé par une pluralité de structures techniques, de promotion et de suivi du processus de décentralisation. Cet accompagnement technique a permis de mettre les collectivités territoriales en capacité d'assurer une offre élargie de services accessibles aux populations.

Les services sociaux de base (santé, éducation, eau) ont fait l'objet de transfert de compétences et de ressources financières, humaines et matérielles. Dans le cadre du dispositif d'appui technique et financier, l'Etat a remplacé en décembre 2007 le Fonds pour l'Investissement des Collectivités Territoriales (FICT), exclusivement destiné à l'investissement, par le Fonds National d'Appui aux Collectivités Territoriales (FNACT) en raison de la nécessité d'harmoniser la gestion des différents fonds destinés aux financements des besoins des collectivités territoriales. Le FNACT englobe désormais cinq dotations que sont : la Dotation d'Investissement des Collectivités Territoriales (DIN) ; la Dotation pour la Garantie des Emprunts des Collectivités Territoriales (DGECT) ; la Dotation pour les Appuis Techniques (DAT) ; la Dotation pour l'Appui au Fonctionnement des Collectivités Territoriales (DAFCT) et la Dotation pour l'Inter-collectivité (DIC).

Toutefois, cet accompagnement de l'Etat n'a pas atteint le niveau souhaité faute de moyens de fonctionnement et un sous-équipement des représentants de l'Etat et des services déconcentrés. De même, la question du pilotage politique du processus de décentralisation s'est posée avec une relative acuité. Le manque de soutien politique suffisant au niveau de l'Etat, observé ces dernières années, a expliqué les résistances et les réticences constatées de la part de certains départements ministériels par rapport à la question des transferts de compétences qui est loin d'être réglée. Le processus de déconcentration des services de l'Etat n'a pas connu également d'avancées significatives.

- **Concernant le développement de la citoyenneté locale :** la démocratie locale n'est plus un concept vague pour les populations urbaines et rurales. Par leur vote, elles exercent le pouvoir de choisir ou sanctionner ceux qui gèrent leurs affaires de proximité.

La restitution publique de la gestion des collectivités territoriales, un exercice développé dans plusieurs communes, cercles et régions, a été institutionnalisée dans le Code des collectivités territoriales. Elle est obligatoire avant l'adoption du budget annuel de toute collectivité territoriale. La participation des citoyens à la préparation et à la gestion des équipements et services créés pour leur usage se fait désormais dans le cadre de dispositifs locaux (gestion concertée de l'école avec les comités de gestion scolaire, des centres de santé avec les associations de santé communautaire, des marchés et foires avec les GIE, des points d'eau avec les associations d'usagers, etc.).

Malgré ce cadre de participation créé, le niveau de mobilisation et d'implication des acteurs locaux dans la marche courante des collectivités locales reste limité. Par ailleurs, l'obligation de transparence dans la gestion des collectivités territoriales demeure peu satisfaite. Il en est de même de l'obligation de rendre compte à la population qui reste encore timide. Les initiatives de la société civile consistant à exiger des comptes aux élus locaux et régionaux sont encore insuffisantes. Les citoyens sont donc très peu informés sur le fonctionnement des collectivités territoriales et en conséquence, exercent très peu de contrôle sur les décisions de leurs élus.

- **Concernant le développement des capacités des prestataires privés de services au niveau local :** une approche holistique a été privilégiée à travers le développement économique régional. Ce nouveau chantier a été introduit dans la phase 3 du PNACT, à travers son résultat 5 qui précise que : « les Régions contribuent mieux au développement économique ».

Ce résultat fut soutenu par des actions de renforcement institutionnel, de renforcement de capacités et d'opérationnalisation des responsabilités de maître d'ouvrage des collectivités Régions. Ces actions ont permis d'affirmer le leadership des conseils régionaux dans le développement du secteur privé régional et local. A cet effet, les régions se sont dotées de stratégies de développement économique régionales conçues de manière participative et commencent à acquérir une nouvelle crédibilité favorable aux activités économiques et à l'investissement privé.

Les difficultés majeures liées à la mise en œuvre du développement économique régional sont entre autres : l'insuffisance des ressources humaines qualifiées au niveau des collectivités régions pour véritablement porter cette approche; la faible capacité technique, organisationnelle et financière des acteurs privés opérant au niveau régional et local; l'absence d'un schéma national d'aménagement du territoire ; l'absence d'un système de financement approprié permettant aux promoteurs privés de projets d'intérêt économique régional d'accéder aux crédits bancaires.

1.2.3 Les leçons apprises

Une action gouvernementale cohérente et coordonnée conditionne, pour une large part, la réussite de la décentralisation : les dispositions envisagées par le Gouvernement en matière de transfert de compétences et de ressources n'ont pas été suffisamment mises en œuvre. Il en résulte un besoin de cohérence et d'articulation interministérielle pour permettre aux engagements du gouvernement d'être suivis d'actions coordonnées tangibles sur le terrain.

La décentralisation sera véritablement irréversible lorsqu'elle sera basée d'abord sur les ressources internes : au plan financier, la décentralisation a davantage été portée par les ressources extérieures que par les ressources de l'Etat et des collectivités locales.

Il urge d'inverser cette tendance en augmentant significativement les financements de la décentralisation et du développement local à partir de ressources internes stables et maîtrisables. Une diversification des sources de financement (approche financements innovants, secteur privé, partenariat public-privé) s'avère également, indispensable à l'élargissement des opportunités de financement en faveur du développement local et régional. Le dispositif national de financement pour soutenir les collectivités territoriales dans la fourniture de services durables à leur population doit être revu et adapté à cette nouvelle donne.

L'autonomie administrative des collectivités territoriales peut s'affirmer davantage avec la mutualisation de leurs services et de leurs moyens propres : les mécanismes de renforcement des capacités n'ont pas permis d'autonomiser les collectivités locales quant à la maîtrise de leur fonction de gestion, de programmation, de mise en œuvre et de suivi des actions de développement. Il faut donc repenser ce dispositif par la mutualisation des moyens (humains, matériels, financiers) des collectivités territoriales à travers la coopération inter collectivités.

2. JUSTIFICATION

2.1 BESOIN D'UNE NOUVELLE IMPULSION

Les acquis de la décentralisation en matière de démocratie et de services sociaux de base sont certains, mais ils méritent d'être capitalisés et consolidés. Le processus a besoin d'être relancé. Quant aux résultats en matière de développement économique et territorial, ils sont encore attendus. Il est temps d'aller à l'approfondissement de la réforme en faisant de la région le niveau le plus pertinent pour coordonner et équilibrer le développement économique du territoire.

Le consensus politique pour une « *décentralisation renforcée* », dégagé par les Etats Généraux de la Décentralisation tenus les 21, 22 et 23 octobre 2013, met la régionalisation au centre de la décentralisation et du développement institutionnel au Mali.

Le présent Document Cadre de Politique Nationale de Décentralisation propose la régionalisation comme seconde étape de la réforme de décentralisation qui ouvre la voie à l'instauration de nouveaux rapports entre le Gouvernement central et les collectivités territoriales basés sur le partenariat et la régulation.

La régionalisation s'inscrit pleinement dans la réforme de l'Etat telle que définie dans le Programme de Réforme de l'Etat 2015-2021 qui fait suite au Programme de Développement Institutionnel (PDI). Les collectivités territoriales, les régions en premier lieu, mettront en œuvre à leur niveau les stratégies de gestion axée sur les résultats et de contractualisation définies dans ce nouveau programme.

La régionalisation, en tant que seconde étape de décentralisation, ouvre ainsi spécifiquement la voie à de nouveaux rapports entre l'Etat et les collectivités territoriales, basés sur le partenariat et la régulation.

Régionaliser, c'est reconnaître une prééminence du niveau régional pour coordonner et intégrer les politiques de l'Etat et les programmes des collectivités territoriales, dans le respect de la libre administration de celles-ci et de leurs compétences respectives. La Région peut être assez forte pour développer des fonctions que les communes ne peuvent envisager. Mais elle est assez proche d'elles pour aider ses projets et faire émerger des priorités adaptées et partagées.

Les régions se verront octroyer d'importantes responsabilités. Le Gouvernement devra en tenir compte dans une nouvelle organisation, tant pour sa représentation sur le territoire, et ses services déconcentrés, que pour les administrations centrales.

Ainsi, la réforme de l'Etat et le DCPND précisent les modalités de redistribution des rôles du centre vers la périphérie, à travers la décentralisation et la déconcentration.

2.2 DEFIS A RELEVER

Le Mali fait face à de nouveaux défis qui motivent le renforcement de la décentralisation dans la période 2015-2024.

2.2.1 Le défi de la stabilité, de la sécurité et de la paix sociale

L'occupation momentanée des 2/3 du territoire national par les groupes armés a entraîné la destruction massive des édifices publics et privés, des équipements socio-économiques et des moyens logistiques dans les régions de Tombouctou, Gao et Kidal et une partie des régions de Mopti et Ségou. Elle s'est également traduite par un déplacement important de populations, le repli des responsables et des agents des services déconcentrés et la dégradation des services sociaux de base.

L'ordre constitutionnel étant désormais rétabli, le grand défi pour le Mali est de s'engager durablement dans la voie de la réconciliation et de la reconstruction du pays.

Bien que ce défi ne soit pas propre à la décentralisation et ne puisse pas être entièrement prise en charge dans ce cadre uniquement, les collectivités territoriales se doivent d'intégrer la dimension sécuritaire dans leurs actions, en veillant à une distribution judicieuse des rôles et responsabilités entre les différents acteurs locaux. Les collectivités territoriales doivent devenir un des piliers d'une nouvelle approche de gestion des questions de paix et de sécurité qui permettra à la fois de contribuer à la stabilité du pays, de renforcer le processus démocratique et de pérenniser le développement économique, social et culturel, au niveau local et régional.

2.2.2 Le défi du développement territorial cohérent, équilibré et durable

Clairement affichée dans le cadre de la phase 3 du PNACT, la dynamique de développement économique des collectivités territoriales devra s'inscrire plus explicitement dans la perspective du développement durable conçu, mis en œuvre et évalué en fonction de ses trois dimensions : économique, sociale et environnementale. En se basant sur les spécificités propres à chaque région, il s'agira de valoriser le potentiel dont regorgent les territoires dans la perspective de création de richesses, grâce à une dynamique de production, de transformation et de distribution susceptible de soutenir la création continue d'emplois, notamment l'emploi des jeunes. Cette valorisation des territoires devra tenir compte de la préservation des ressources naturelles et des changements climatiques.

Le rôle de la région dans le développement économique territorial sera renforcé pour mieux prendre en compte sa position d'interface dans la territorialisation des politiques publiques. Ainsi, un accent sera mis sur l'aménagement du territoire dans le dialogue entre l'Etat et les collectivités territoriales pour un développement cohérent.

En outre, la mobilisation du secteur privé afin de créer la richesse endogène capable d'impulser le développement économique, demeure un défi important à relever pour la prochaine décennie.

2.2.3 Le défi de la gouvernance inclusive du territoire

La gouvernance démocratique du territoire constitue un défi majeur à relever. Il paraît désormais primordial d'asseoir et de renforcer des mécanismes de gouvernance à l'échelle régionale et locale qui confortent la légitimité des collectivités territoriales. Ces mécanismes devront permettre une meilleure prise en compte des citoyens, des organisations de la société civile dans la gestion des affaires publiques, y compris celles relatives à la sécurité du pays, à la prévention et à la gestion des conflits.

La gouvernance inclusive du territoire renvoie également aux questions liées à la reconnaissance du rôle important des autorités traditionnelles dans la gestion locale, la redevabilité des élus vis-à-vis des citoyens.

2.2.4 Le défi de l'amélioration de l'offre de services de qualité aux populations

Le constat est que les collectivités territoriales sont confrontées à des difficultés financières, matérielles et humaines qui les empêchent d'assumer correctement leurs missions axées sur l'amélioration des services sociaux de base aux populations. Cette problématique renvoie à l'épineuse question du transfert des compétences et surtout des ressources de l'Etat aux collectivités territoriales pour leur permettre de satisfaire aux besoins des populations.

Bien que le Gouvernement ait engagé des actions tendant à concrétiser le processus de transfert, il est évident que les résultats sont mitigés, vu le rythme lent imprimé au processus. Aujourd'hui, il s'agit de rendre les collectivités territoriales plus efficaces en plaçant l'utilisateur/le citoyen au centre de la délivrance des services publics de proximité. L'enjeu principal est le rétablissement de la confiance avec les administrations décentralisées et déconcentrées.

Au-delà de la question des transferts de compétences et de ressources, d'autres aspects tels que la coopération inter collectivités, la disponibilité de statistiques fiables et l'exercice de contrôle efficace sur la délivrance des services de proximité constituent de véritables défis à relever.

2.2.5 Le défi du financement soutenable de la décentralisation à partir des ressources internes

Le besoin d'accroître les ressources financières des collectivités territoriales «hors appuis extérieurs» demeure important.

La réforme de la gestion des finances publiques, avec un accent particulier sur la décentralisation financière permettra d'accroître significativement les ressources des collectivités territoriales. Pour ce faire, certaines options devront être envisagées : le transfert d'impôts et taxes, les transferts budgétaires conséquents (garantis par voie législative), la mobilisation de financement innovants (prêts, partenariat public-privé, etc.).

En somme, seul un accroissement rapide et substantiel de l'effort budgétaire de l'Etat à l'endroit des collectivités territoriales pourrait éviter que ce processus ne devienne de plus en plus fragile, et artificiellement entretenu par l'aide extérieure.

3. ORIENTATIONS

Les orientations trouvent leurs fondements dans les conclusions et les recommandations des Etats généraux de la décentralisation et l'accord pour la paix et la réconciliation au Mali, issu du processus d'Alger, signé les 15 mai et 20 juin 2015 à Bamako.

Ainsi, cette seconde étape du processus de décentralisation met la régionalisation au centre du développement institutionnel et territorial du Mali. Elle focalise la contribution des collectivités territoriales sur le renforcement de la paix, de la sécurité, de la gouvernance démocratique et du développement durable. La Région est désormais vue comme l'échelle de mise en cohérence du développement socio-économique du Mali et le niveau pertinent de gestion des équilibres entre les territoires, valorisant les ressources et potentialités des collectivités territoriales.

A partir de ces orientations, les nouvelles lignes directrices de la politique de décentralisation s'articulent autour des éléments suivants :

- *un rôle plus important de la région dans le développement territorial ;*
- *une gouvernance qui donne confiance à la population ;*
- *un partenariat renforcé entre l'Etat et les collectivités territoriales.*

Ces orientations constituent les fondements des objectifs communs de l'Etat et des collectivités territoriales pour la seconde étape de la décentralisation.

4. OBJECTIFS DE LA POLITIQUE NATIONALE DE DECENTRALISATION

4.1 OBJECTIFS GENERAUX

La Politique Nationale de Décentralisation s'articule autour des 5 objectifs généraux suivants :

Objectif général n°1 : Promouvoir le développement territorial équilibré des régions et des pôles urbains

Cet objectif général porte sur la réorganisation territoriale pour donner plus de cohérence au développement territorial, la promotion d'une économie régionale créatrice de richesses et d'emploi, la promotion des villes comme pôles de croissance et de développement.

Objectif général n°2 : Améliorer la qualité des services rendus par les collectivités territoriales

L'ambition de cet objectif général est de rendre les collectivités territoriales plus performantes dans la fourniture des services aux populations à travers des transferts significatifs de compétences et de ressources, le renforcement des capacités du personnel et la valorisation de la fonction publique des collectivités territoriales ainsi que celle du statut des élus locaux..

Objectif général n°3 : Renforcer l'accompagnement de l'Etat

Une meilleure présence de l'Etat aux côtés des collectivités territoriales devra se traduire, d'une part, par une déconcentration plus efficiente des services de l'Etat sur le territoire se traduisant par un contrôle systématique de l'appui conseil et de l'évaluation des collectivités territoriales.

Objectif général n°4 : Renforcer la gouvernance inclusive du territoire

La finalité recherchée par cet objectif est d'avoir une gouvernance territoriale qui valorise les légitimités traditionnelles, améliore la participation et le contrôle des citoyennes et citoyens, et fait de la sécurité intérieure une affaire collective qui implique fortement les collectivités territoriales et les citoyens.

Objectif général n°5 : Améliorer le financement de la décentralisation

Cet objectif se focalise sur l'augmentation significative des dotations financières de l'Etat aux collectivités territoriales, le renforcement de la fiscalité des collectivités territoriales pour améliorer leurs ressources propres et l'amélioration des mécanismes d'aide des partenaires techniques et financiers aux collectivités territoriales.

4.2 OBJECTIFS SPECIFIQUES ET RESULTATS ATTENDUS

Objectif général n°1 : Promouvoir le développement territorial équilibré des régions et des pôles urbains

Objectif spécifique n°1.1 : Réorganiser le territoire pour asseoir la cohérence du développement territorial

La révision du découpage territorial autour de la région à travers un dialogue inclusif, est la voie appropriée dans le contexte actuel pour créer des collectivités territoriales en capacité de prendre en charge à la fois les défis sécuritaires, sociaux et économiques. Il s'agit de rationaliser l'organisation territoriale du Mali. Cette révision doit se faire avec une forte implication des autorités traditionnelles afin de prendre en compte les réalités socioculturelles des territoires.

Pour atteindre cet objectif, le résultat attendu est : « la réorganisation territoriale des régions est réalisée suite à une large concertation ».

A cet effet, des études complémentaires et approfondies seront réalisées de manière à disposer d'informations pertinentes sur la meilleure option de réorganisation territoriale en termes de cohérence dans la délivrance du service public, de potentialités économiques, d'échelles pertinentes de promotion du développement.

Objectif spécifique n°1.2 : Développer une économie régionale afin de créer des richesses et des emplois.

L'objectif ici est de créer un environnement favorable à la création de richesse et d'emplois au niveau régional et local.

Il s'agit de doter les régions de moyens (humains et financiers) pour l'identification et la mise en œuvre de projets productifs et structurants. Aussi, il sera important de mettre en place un cadre favorable à la libération des énergies et des initiatives locales en particulier celles du secteur privé. Le but de cette approche est de dynamiser les économies locales, en faisant de chaque région un espace d'initiatives et de valorisation des ressources et des savoirs-faire locaux.

Pour atteindre cet objectif, les résultats attendus sont :

- les agences de développement régional sont mises en place et fonctionnent au niveau de chaque région et le district ;
- les compétences et les ressources dans le domaine du développement économique régional sont transférées aux régions et au district ;
- la stratégie d'orientation du DER est approuvée et mise en œuvre ;
- les instruments d'opérationnalisation du DER sont mis en place au profit des régions et du district ;

- les contrats plans/projets entre l'Etat et les collectivités territoriales sont signés et mis en œuvre ;
- des conventions inter collectivités sont établies entre les collectivités territoriales maliennes et, et entre elles et les collectivités territoriales d'autres pays ;
- les dispositifs de planification nationaux, régionaux et locaux sont simplifiés et mis en cohérence ;
- les régions et le district réalisent des projets d'investissements structurants ;
- des investissements productifs, issus de partenariats public-privé (PPP) sont réalisés.

Objectif spécifique n°1.3 : Promouvoir une politique volontariste et anticipatrice de la ville en tenant compte des types d'agglomérations sur le territoire

Il s'agit de faire des villes des pôles de croissance et de développement. La politique de décentralisation affiche l'ambition de repositionner les collectivités territoriales au cœur du développement urbain. Elle s'adossera sur la Politique Nationale de la Ville (PONA) et la Stratégie de Développement des Villes du Mali (SDVM).

Pour atteindre cet objectif, les résultats attendus sont :

- les instruments de pilotage du développement économique des villes sont mis en place ;
- les stratégies de développement des villes sont mises en cohérence avec celles des régions ;
- les contrats-plans Etat-villes, en lien avec les contrats plans Etats-Région ou District sont institutionnalisés et sont opérationnels ;
- des partenariats sont noués entre la région et les villes qui la composent ;
- les villes disposent de vision prospective pour leur développement.

Objectif général n°2 : Améliorer la qualité des services rendus par les collectivités territoriales

Objectif spécifique n°2.1 : Rendre la fonction publique territoriale attractive

Il s'agit de créer les conditions favorables aux collectivités territoriales afin qu'elles aient une administration performante, attractive, capable de gérer efficacement leurs affaires et répondre aux nombreuses attentes des citoyens. Il s'avère nécessaire de créer les conditions de motivation du personnel des collectivités territoriales notamment par les rémunérations, les primes et indemnités, les formations.

Pour atteindre cet objectif, les résultats attendus sont :

- les textes statutaires régissant la fonction publique des collectivités territoriales sont adaptés aux évolutions du contexte ;
- la gestion des fonctionnaires des collectivités territoriales est plus efficace et transparente ;
- les mesures incitatives sont prises pour rendre attractive la fonction publique des collectivités territoriales ;
- des mécanismes pour garantir les charges du personnel sont mis en place.

Objectif spécifique n°2.2 : Renforcer les capacités des ressources humaines des collectivités territoriales

Il s'agit de faire en sorte que les collectivités territoriales disposent de ressources humaines compétentes et motivées afin qu'elles puissent assumer pleinement leurs rôles et responsabilités. D'une part, les élus locaux doivent disposer des capacités requises, associées à un statut adapté, pour leur permettre d'assurer leur mission de gestionnaire local. D'autre part, les agents des collectivités territoriales doivent également avoir l'expertise indispensable pour le fonctionnement des services des collectivités territoriales.

L'évaluation des ressources humaines sera instituée comme à la fois un moyen d'appréciation des performances des agents et une stratégie de ciblage des actions de renforcement de capacités en leur faveur.

Pour atteindre cet objectif, les résultats attendus sont :

- les nouveaux élus et les fonctionnaires des collectivités territoriales ont renforcé leurs compétences aux principes de bonne gouvernance, à la maîtrise d'ouvrage et à l'éthique ;
- les moyens de l'Ecole Nationale d'Administration (ENA) et du Centre de Formation des Collectivités Territoriales (CFCT) sont renforcés ;
- les cursus de formation initiale sont adaptés aux besoins des collectivités territoriales.

Objectif spécifique n°2.3 : Accélérer les transferts de compétences et de ressources en vue d'améliorer l'offre de services aux citoyens

Les transferts des compétences et des ressources, bien que déjà amorcés ont besoin d'une nouvelle impulsion pour s'élargir à d'autres domaines et accélérer le rythme des transferts de ressources (financières, humaines et matérielles) liées aux compétences transférées.

Des dispositions spécifiques doivent être prises pour rendre effectifs les transferts de compétences et de ressources dans tous les domaines de compétences des collectivités territoriales. Dans cette perspective, une meilleure coordination et cohérence sera recherchée entre la mise en œuvre des programmes sectoriels de l'Etat et l'exécution des programmes de développement des collectivités territoriales.

Pour atteindre cet objectif, les résultats attendus sont :

- les Cellules d'Appui à la Décentralisation et à la Déconcentration (CADD) jouent pleinement leurs rôles ;
- le dispositif de mise en œuvre des transferts de compétences et de ressources est amélioré ;
- les textes fixant les détails des compétences et des ressources de l'Etat transférées aux collectivités territoriales sont disponibles ;
- les textes relatifs à la constitution et la gestion du domaine des collectivités territoriales sont disponibles ;
- les services déconcentrés de l'Etat sont transférés aux collectivités territoriales ;
- les plans triennaux de transfert de compétences et de ressources sont disponibles et mis en œuvre.

Objectif général n°3 : Renforcer l'accompagnement de l'Etat

Objectif spécifique n°3.1 : Rendre plus efficiente la déconcentration

La déconcentration, qui permet à l'Etat de se rapprocher des citoyens, exige de plus grandes ambitions afin d'assister efficacement les collectivités territoriales dans l'élaboration et la mise en œuvre de leurs plans et programmes de développement en conformité avec les politiques publiques sectorielles. Elle permet également d'assurer une meilleure territorialisation des politiques publiques.

Le renforcement de la déconcentration doit se traduire par l'octroi de ressources de fonctionnement (humaines, matérielles et financières) suffisantes aux services déconcentrés, par une réorganisation et une rationalisation de la représentation de l'Etat sur le territoire.

Une optimisation de l'accompagnement de l'Etat doit se faire à travers un transfert complet de certains services aux collectivités territoriales afin de leur permettre de mieux assurer la maîtrise d'ouvrage du développement local et régional.

Pour atteindre cet objectif, les résultats attendus sont :

- les attributions des services déconcentrés de l'Etat aux niveaux régional et local sont renforcées ;
- les services déconcentrés de l'Etat sont en mesure d'apporter l'assistance-conseil de qualité ;
- les modalités de l'assistance conseil sont précisées ;
- les plans d'assistance technique des services de l'Etat aux collectivités territoriales sont disponibles et mis en œuvre.

Objectif spécifique n°3.2 : Systématiser le contrôle de légalité des collectivités territoriales par les autorités de tutelle.

L'exercice de la tutelle doit s'exprimer plus fortement et plus régulièrement à travers les missions d'inspection sur le terrain pour diagnostiquer in situ les problèmes des collectivités territoriales. Pour ce faire, la tutelle doit être outillée et ses moyens renforcés (humains, financiers et logistiques) afin que les autorités de tutelle assument pleinement leur mission de contrôle régulier de la gestion des collectivités territoriales.

La mise en place de mécanismes de contrôle doit permettre de situer les responsabilités des élus et des services et concrétiser l'obligation de rendre compte.

Pour atteindre cet objectif, les résultats attendus sont :

- le dispositif d'évaluation des performances des collectivités territoriales est opérationnel ;
- les autorités de tutelle sont performantes dans l'exercice de la tutelle des collectivités territoriales ;
- un dispositif de suivi-contrôle des investissements des CT par la tutelle est opérationnel ;
- le pilotage stratégique de la décentralisation est assuré par les différents niveaux de tutelle des collectivités territoriales.

Objectif général n°4 : Renforcer la gouvernance inclusive du territoire

Objectif spécifique n°4.1 : Renforcer le rôle des autorités traditionnelles dans la gestion des affaires publiques locales

Il est important que la place des autorités traditionnelles (chefs de villages, de fractions et de quartiers) dans la gestion des affaires locales soit désormais valorisée à travers le renforcement de leurs attributions.

Une meilleure implication de la population traduit l'expression des différentes légitimités et limite les risques de conflits. Il s'agit notamment d'assurer la participation des chefs de village, de fractions et de quartiers, des représentants des associations locales et des organisations socioprofessionnelles aux sessions des organes délibérants des collectivités territoriales.

Pour atteindre cet objectif, le résultat attendu est : « les autorités traditionnelles participent à la gestion des collectivités territoriales ».

Objectif spécifique n°4.2 : Améliorer la gouvernance de la sécurité au niveau régional et local

Il importe désormais d'instaurer une gouvernance inclusive de la sécurité au niveau régional et local pour garantir un développement durable. Aussi, l'implication des collectivités territoriales dans la gestion de la sécurité permettra de tenir compte des spécificités locales. A cet effet, il s'agira de redéfinir les pouvoirs, les compétences et le champ d'intervention et de collaboration des collectivités territoriales en matière de sécurité.

Pour atteindre cet objectif, le résultat attendu est : « les populations participent à la gestion de la sécurité au niveau de leurs collectivités territoriales ».

Objectif spécifique n°4.3 : Améliorer la transparence et la redevabilité des collectivités territoriales

L'amélioration de la gestion des collectivités territoriales passe par une plus grande implication de la population à travers des actions de plaidoyer, la mobilisation citoyenne afin de consolider la démocratie locale, la solidarité et le vivre ensemble. En outre, elle permet d'améliorer la mobilisation des ressources internes des collectivités territoriales.

Les organisations de la société civile doivent jouer leur rôle en matière de plaidoyer, d'éducation civique et à la citoyenneté. Elles pourront mobiliser la population autour du projet communal, local et régional. Les organes exécutifs des collectivités territoriales doivent respecter les dispositions prévues en matière de consultation et de restitution publique afin de poursuivre la construction d'une citoyenneté locale.

Pour atteindre cet objectif, le résultat attendu est : « les populations participent à la gestion des affaires locales et régionales ».

Objectif spécifique n°4.4 : Améliorer l'intégration du genre dans la gestion des collectivités territoriales

La prise en compte des femmes, des jeunes, des personnes handicapées et autres couches sociales vulnérables dans la gestion locale est nécessaire pour garantir une gouvernance inclusive. Leur représentation aux organes de décision et leur participation à la gestion des services des collectivités territoriales doivent être améliorées.

Pour atteindre cet objectif, le résultat attendu est : « les instruments de planification et les outils de gestion des collectivités territoriales sont sensibles au genre ».

Objectif général N°5 : Améliorer le financement de la décentralisation

Objectif spécifique n°5.1 : Procéder à une allocation substantielle et garantie des dotations budgétaires de l'Etat aux collectivités territoriales

Une augmentation significative et progressive de la part des ressources publiques gérées par les collectivités constitue un enjeu majeur à moyen terme. Elle permettra aux collectivités territoriales de se doter des moyens (humains, financiers et patrimoniaux) nécessaires pour assumer leurs missions.

Des financements innovants seront mis en place en vue d'accroître les flux de capitaux aux fins d'investissements structurants dans les collectivités territoriales.

Pour atteindre cet objectif, les résultats attendus sont :

- les collectivités territoriales affectées par la crise bénéficient de dotations spéciales ;
- les mécanismes opérationnels pour garantir l'affectation aux collectivités territoriales de 30% des recettes fiscales à l'horizon 2018 sont mis en place ;
- les différents mécanismes de financement des collectivités territoriales sont suivis et évalués.

Objectif spécifique n°5.2 : Augmenter les ressources fiscales des collectivités territoriales

La réforme de la gestion des finances publiques, avec un accent particulier sur la décentralisation fiscale permettra d'accroître significativement les ressources des collectivités territoriales. Il s'agira de permettre aux collectivités territoriales de disposer de nouvelles ressources fiscales en tenant compte de leurs réalités économiques.

Par ailleurs, la promotion du développement économique local élargira à terme l'assiette fiscale des collectivités territoriales.

Pour atteindre cet objectif, les résultats attendus sont :

- la fiscalité locale est renforcée ;

- le processus d'établissement des rôles par les collectivités territoriales est amélioré ;
- un système d'évaluation des performances de recouvrement des impôts locaux par les services du trésor et des impôts est mis en place.

Objectif spécifique n°5.3 : Améliorer la mobilisation de l'aide publique au développement

Il s'agit d'améliorer l'accès des collectivités territoriales à l'aide publique au développement afin d'impulser le développement local et régional. Cette amélioration doit s'accompagner par une meilleure gouvernance de la gestion des collectivités territoriales et une meilleure appropriation par les populations des actions de développement.

Il s'agit d'adapter le financement des programmes et plans sectoriels aux réalités de la décentralisation en faisant respecter le principe de la maîtrise d'ouvrage du développement dévolue aux collectivités territoriales.

Pour atteindre cet objectif, le résultat attendu est : « l'appui budgétaire est augmenté par secteur entre l'Etat et les collectivités territoriales ».

5. LA STRATEGIE DE MISE EN OEUVRE DE LA POLITIQUE NATIONALE DE DECENTRALISATION

5.1 PILOTAGE ET COORDINATION

Le pilotage de la politique nationale de décentralisation requiert un engagement fort du Gouvernement. La politique nationale de décentralisation est en cohérence avec le Programme de Développement Institutionnel et de la réforme des finances publiques. Il est donc indispensable qu'ils fassent l'objet d'un pilotage stratégique au plus haut niveau de l'Etat. Ainsi, le Comité Interministériel de Suivi de la Réforme de l'Etat servira de cadre de pilotage. Le Ministère chargé des collectivités territoriales conduit et anime la Politique Nationale de Décentralisation.

Le « Panel décentralisation et développement institutionnel » s'impose comme le cadre de coordination et de concertation entre l'Etat et l'ensemble de ses partenaires autour de la mise en œuvre de la politique nationale de décentralisation. Il pourra faire appel à l'expertise des organisations et/ou personnes ressources reconnues.

Au niveau régional et local, les représentants de l'Etat dans les régions et cercles assureront la coordination de la mise en œuvre des actions retenues dans le cadre des CROCSAD, CLOCSAD et CCOCSAD.

5.2 MOBILISATION DU FINANCEMENT

Les ressources financières nécessaires à la mise en œuvre de la politique nationale de décentralisation proviendront de l'ensemble des acteurs, il s'agit, notamment :

- l'Etat à travers le budget national ;
- les collectivités territoriales, à travers leurs ressources internes ;
- les partenaires techniques et financiers ;
- le secteur privé.

5.3 COMMUNICATION

L'information de tous ces acteurs pour faire connaître les avancées et progrès réalisés, ainsi que leur mobilisation pour surmonter les difficultés inhérentes au processus, demandent une communication continue. Pour ce faire, il est indispensable de mettre en place un dispositif performant de communication intégrant les différents niveaux (local, régional, national).

La communication ciblera particulièrement l'appropriation du contenu de la politique nationale de décentralisation par les différents acteurs de la décentralisation et la socialisation de ses résultats à travers la publication et la diffusion de supports de communication adaptés aux groupes cibles.

5.4 SUIVI EVALUATION ET CAPITALISATION

Pour faciliter le suivi du processus de décentralisation et de son évolution, il sera mis en place une structure dédiée à l'observation de la décentralisation « Observatoire National de la Décentralisation ».

Cette structure permettra de prendre en charge le dispositif de suivi de la mise en œuvre des politiques publiques conduites en faveur des collectivités territoriales, d'en évaluer les effets. En outre, elle sera chargée de la production des indicateurs de résultats de la politique nationale de décentralisation et de réaliser des études et des analyses stratégiques pour son pilotage.

L'évaluation de la politique nationale se fera régulièrement pour apprécier le progrès réalisé et faire des recommandations pour surmonter les difficultés rencontrées.

Le mécanisme du suivi-évaluation du DCPND est basé sur la gestion axée sur les résultats. Il privilégie le suivi des indicateurs d'effets et d'impacts. Les signes ou indices démonstratifs des changements induits par les actions réalisées dans le cadre du DCPND sont retenus comme indicateurs.

Le suivi des effets et des impacts se fera sur la base des objectifs généraux et spécifiques à travers les indicateurs. Le détail des indicateurs est présenté en amont du Plan d'Actions joint en annexe.

5.5 CONDITIONS CRITIQUES DE MISE EN OEUVRE

Quatre (4) conditions critiques doivent être réunies pour assurer le succès de la mise en œuvre du DCPND 2015 - 2024 :

- le maintien de la volonté politique pour promouvoir les changements induits par la politique nationale de décentralisation ;
- l'engagement des structures nationales de pilotage pour orienter et accompagner la politique nationale de décentralisation ;
- l'accroissement des ressources internes dédiées au financement de la décentralisation ;
- la responsabilisation des présidents des organes exécutifs des collectivités territoriales et leur capacité à conduire les changements induits par la politique nationale de décentralisation.

6. ACTIONS POUR LA MISE EN ŒUVRE DE LA POLITIQUE NATIONALE DE DECENTRALISATION

6.1 AU TITRE DE L'OBJECTIF GENERAL N°1 : Promouvoir le développement territorial équilibré des régions et des pôles urbains

Objectif spécifique n°1.1 : Réorganiser le territoire pour asseoir la cohérence du développement territorial

Les actions prioritaires suivantes sont mises en perspective :

- mener des analyses de pertinence socio-politique et économique des régions ;
- mener des concertations élargies en vue de la réorganisation territoriale des régions ;
- procéder à la création des nouvelles régions sur la base des études et concertations.

Objectif spécifique n°1.2 : Développer une économie régionale afin de créer des richesses et des emplois

Les actions prioritaires suivantes sont mises en perspective :

- identifier les compétences et les ressources à transférer aux régions en lien avec le développement économique régional, et préparer les actes de transfert ;
- adopter la stratégie d'orientation du Développement Economique Régional (DER) visant à proposer aux collectivités régions des instruments et des démarches de mobilisation et de dynamisation de l'ensemble des acteurs régionaux et locaux ;

- mettre en place au niveau régional des instruments préconisés dans la stratégie d'orientation du Développement Economique Régional (DER) ;
- opérationnaliser les contrats Plans Etats-Région ou District (CPER) ;
- rendre opérationnelles les agences de développement régional (ADR) afin de renforcer les capacités des régions en matière de maîtrise d'ouvrage du développement économique ;
- impulser et accompagner les initiatives de coopération entre les collectivités territoriales (inter-collectivités, coopération décentralisée, coopération transfrontalière) ;
- simplifier et mettre en cohérence les instruments de planification et d'aménagement du territoire (nationaux, régionaux et locaux) ;
- appuyer les Régions dans la conception et la réalisation des projets d'investissements structurants ;
- soutenir les régions dans leurs efforts de promotion du Partenariat Public-Privé (PPP) dans le développement économique et la réalisation d'investissements structurants.

Objectif spécifique n°1.3 : Promouvoir une politique volontariste et anticipatrice de la ville en tenant compte des types d'agglomérations sur le territoire

Les actions mises en perspective pour cette fin sont les suivantes :

Au niveau national :

- mettre en place des instruments de pilotage du développement économique des villes ;
- mettre en cohérence les stratégies de développement des villes avec les stratégies développement économique régional (DER) ;
- opérationnaliser les contrats-de-Villes, en lien avec les Contrats Plans Etats Région ou District, et procéder à leur opérationnalisation.

Au niveau régional et local :

- développer le partenariat Région-Villes autour des pôles de développement et des espaces économiques partagés ;
- élaborer la vision prospective des villes pour :
 - doter les villes de documents de planification (stratégie de développement économique local et schéma directeur d'urbanisme) ;
 - renforcer la capacité d'investissement de la ville en relation avec les communes et le secteur privé (contrats d'objectifs entre Collectivités Territoriales, PPP).

6.2 AU TITRE DE L'OBJECTIF GENERAL N°2 : Améliorer la qualité des services rendus par les collectivités territoriales

Objectif spécifique n°2.1 : Rendre la fonction publique territoriale attractive

Les actions prioritaires suivantes mises en perspective visent à améliorer la gestion de la fonction publique des collectivités territoriales :

- adapter les textes statutaires régissant la fonction publique des collectivités territoriales ;
- créer une structure d'administration et de gestion des fonctionnaires des collectivités territoriales ;
- rendre fonctionnels les organes statutaires de gestion de la fonction publique des collectivités territoriales ;
- mettre en place des outils informatisés permettant un suivi performant et transparent de la fonction publique des collectivités territoriales ;
- systématiser les concours directs de recrutement dans les domaines ayant fait l'objet de transfert aux collectivités territoriales ;
- instituer des mesures incitatives en vue de valoriser le statut des fonctionnaires des collectivités territoriales ;
- mettre en place des mécanismes permettant de garantir durablement le financement et la régularité des salaires et accessoires des fonctionnaires des collectivités territoriales.

Objectif spécifique n°2.2 : renforcer les capacités des ressources humaines des collectivités territoriales

Les actions prioritaires suivantes sont mises en perspective :

- relire le statut des élus locaux afin de les mettre en condition de jouer pleinement le rôle qui leur est dévolu ;
- former les nouveaux élus et les fonctionnaires des collectivités territoriales, notamment en matière de bonne gouvernance, de maîtrise d'ouvrage et d'éthique ;
- doter l'Ecole Nationale d'Administration (ENA) et le Centre de Formation des Collectivités Territoriales (CFCT) de moyens humains, matériels et financiers adéquats afin d'assurer la formation initiale et continue des élus, des agents des collectivités territoriales et des agents de l'Etat ;
- développer des cursus de formation orientés vers la fonction publique territoriale.

Objectif spécifique n°2.3 : Accélérer les transferts de compétences et de ressources en vue d'améliorer l'offre de services rendus aux citoyens

Les actions prioritaires suivantes sont mises en perspective :

- renforcer les Cellules d'Appui à la Décentralisation et à la Déconcentration (CADD) par la formation, la dotation en ressources suffisantes pour la prise en charge de leurs activités ;
- évaluer le dispositif de mise en œuvre des transferts de compétences et de ressources ;
- préparer les décrets fixant les détails des compétences et des ressources de l'Etat transférées aux collectivités territoriales ;
- élaborer les textes relatifs à la constitution et à la gestion du domaine des collectivités territoriales ;
- procéder au transfert des services déconcentrés de l'Etat aux collectivités territoriales en lien avec les responsabilités qui leur sont dévolues ;
- élaborer les plans triennaux de transferts de compétences et suivre leur mise en œuvre.

6.3 AU TITRE DE L'OBJECTIF GENERAL N°3 : Renforcer l'accompagnement de l'Etat

Objectif spécifique n°3.1 : Rendre plus efficiente la déconcentration

Les actions prioritaires suivantes sont mises en perspective :

- renforcer la déconcentration des services de l'Etat sur le territoire ;
- élaborer les textes régissant l'assistance/conseil des services de l'Etat aux collectivités territoriales ;
- renforcer les capacités des services déconcentrés en moyens humains, matériels et financiers suffisants pour assurer l'assistance conseil ;
- élaborer les plans d'assistance technique des services déconcentrés de l'Etat aux collectivités territoriales ;
- élaborer et mettre en œuvre les conventions de mise à disposition des services déconcentrés de l'Etat aux collectivités territoriales.

Objectif spécifique n°3.2 : Systématiser le contrôle de légalité des collectivités territoriales par les autorités de tutelle.

Les actions prioritaires suivantes sont mises en perspective :

- mettre en place un mécanisme d'évaluation des performances des collectivités territoriales par les représentants de l'Etat selon les principes de la gestion axée sur les résultats (GAR) ;
- mettre en place un dispositif de suivi des performances et de perfectionnement des représentants de l'Etat ;
- renforcer les ressources humaines en charge du contrôle de légalité des collectivités territoriales au niveau régional et local ;

- renforcer les capacités de la Direction Générale des Collectivités Territoriales (DGCT) et de la Direction Générale de l'Administration du Territoire (DGAT) pour impulser, coordonner et suivre l'exercice de la tutelle.
- renforcer l'Inspection de l'Intérieur en moyens humains et financiers.
- instituer et rendre fonctionnel un dispositif de contrôle des investissements des collectivités territoriales par le représentant de l'Etat appuyé par les services déconcentrés de l'Etat ;
- mettre en œuvre le plan de relance et de redynamisation de la base OISE et du cycle de concertation et de capitalisation des organes d'orientation ;
- mettre en œuvre le mécanisme national de rapportage des indicateurs du DCPND ;
- Inscrire dans le budget national les ressources nécessaires au fonctionnement régulier des organes de coordination, d'orientation et de suivi des actions de développement aux différents niveaux (national, régional, local et communal).

6.4 AU TITRE DE L'OBJECTIF GENERAL N°4 : Renforcer la gouvernance inclusive du territoire

Objectif spécifique n°4.1 : Renforcer le rôle des autorités traditionnelles dans la gestion des affaires publiques locales.

Les actions prioritaires suivantes sont mises en perspective :

- valoriser le statut des chefs de fractions, de villages et de quartiers tout en précisant leurs droits et leurs obligations ;
- traduire et diffuser les textes de la décentralisation sur des supports en langues nationales ;
- établir la typologie des autorités traditionnelles et coutumières dans des textes législatifs et réglementaires définissant les limites de leurs périmètres d'intervention ;
- réintroduire la pratique d'élaboration des répertoires des autorités traditionnelles et coutumières ;
- soutenir les initiatives de réappropriation, de préservation et de valorisation des cultures et patrimoines locaux ;
- soutenir l'utilisation des langues nationales dans l'identification des services publics des collectivités territoriales.

Objectif spécifique n°4.2 : Améliorer la gouvernance de la sécurité au niveau régional et local

Les actions prioritaires suivantes sont mises en perspective :

- définir un cadre institutionnel pour la responsabilisation des acteurs locaux dans la gestion de la sécurité ;
- développer des mécanismes endogènes de gouvernance de la sécurité, de prévention et de résolution des conflits (cadres de concertations, débat communal, brigades de vigilance, organisation d'alerte précoces, etc.) ;
- concevoir et mettre en œuvre des programmes d'éducation / sensibilisation à la culture de la paix et à la gouvernance de la sécurité ;
- mettre en œuvre des projets structurants participant de la gestion de la sécurité et de la résolution des conflits ;
- engager la réflexion sur la mise en place d'une police de proximité ;
- renforcer les capacités des acteurs locaux en matière de dialogue, de négociations, de réconciliation et de cohésion sociale.

Objectif spécifique n°4.3 : Améliorer la transparence et la redevabilité des collectivités territoriales

Les actions prioritaires suivantes sont mises en perspective :

- élaborer un programme d'éducation à la citoyenneté ;
- organiser des débats publics lors de l'élaboration des plans de développement et des budgets annuels ;
- susciter la création de cadres d'interpellation des élus par la société civile et le citoyen.

Objectif spécifique n°4.4 : Améliorer l'intégration du genre dans la gestion des collectivités territoriales

Les actions prioritaires suivantes sont mises en perspective :

- développer une stratégie d'éducation citoyenne et de promotion de la participation des femmes et des personnes vulnérables à la gestion des collectivités territoriales ;
- stimuler la participation et l'implication des femmes dans la gestion concertée des services des collectivités territoriales ;
- rendre les processus d'élaboration et d'exécution des budgets des collectivités territoriales sensible au genre ;
- intégrer l'approche genre dans le processus de planification du développement local et régional.

6.5 AU TITRE DE L'OBJECTIF GENERAL N°5 : Améliorer le financement de la décentralisation

Objectif spécifique n°5.1 : Procéder à une allocation substantielle et prévisible des dotations budgétaires de l'Etat aux collectivités territoriales

Les actions prioritaires suivantes sont mises en perspective :

- mobiliser les ressources financières pour le programme de développement accéléré des régions affectées par la crise ;
- créer un fonds d'urgence humanitaire pour les collectivités territoriales affectées par la crise ;
- préciser le cadrage macro-budgétaire par l'analyse des évolutions programmées dans le budget national et proposer des scénarii de progression des transferts financiers aux collectivités territoriales ;
- définir les modalités de répartition des fonds entre les collectivités territoriales.

Objectif Spécifique N°5.2 : Augmenter les ressources fiscales des collectivités territoriales

Les actions prioritaires suivantes sont mises en perspective :

- réformer la Taxe sur le Développement Régional et Local (TDRL) en zone urbaine ;
- instaurer une taxe sur les communications téléphoniques en faveur des collectivités territoriales ;
- reverser les taxes touristiques aux collectivités territoriales ;
- améliorer la redistribution des taxes minières de manière plus profitable aux collectivités territoriales en établissement des conventions entre les sociétés minières et les collectivités territoriales ;
- former et accompagner les collectivités territoriales dans le recensement de la matière imposable et l'établissement des rôles ;
- intégrer le taux de recouvrement des impôts locaux dans les critères de performance des services du trésor et des impôts.

Objectif spécifique n°5.3 : Améliorer la mobilisation de l'aide publique au développement

L'action prioritaire consiste à promouvoir l'appui budgétaire décentralisé pour impulser le développement local et régional.