

Republique du Mali
Un Peuple Un But Une Foi

**PLANIFICATION STRATEGIQUE
POUR LE HAUT CONSEIL DES COLLECTIVITES
TERRITORIALES DU MALI (HCCT)**

NOTE D'ORIENTATION STRATÉGIQUE

**Ousmane SY
Abdoulaye SALL**

Février 2003

SOMMAIRE

1. Contexte et justification	4
2. Objectifs majeurs de la décentralisation au Mali	5
3. Stratégie de mise en œuvre de la décentralisation et du Développement Local et Régional au Mali	6
4. Enjeux et défis nouveaux de la décentralisation au Mali	7
4.1 La réforme et/ou la refondation de l'Etat et de la modernisation de son fonctionnement	
4.2 Le développement local et régional	
4.3 La mise en cohérence des initiatives, des projets et des programmes aux différentes échelons des nouvelles entités administratives décentralisées	
4.4 La prise en charge des préoccupations des territoires et des populations pauvres	
5. Les acteurs institutionnels de la décentralisation et du développement local et régional au Mali	11
5.1 Le Haut Conseil des Collectivités : l'acteur constitutionnel de la décentralisation et du développement local et régional	
5.1.1 Portée	
5.1.2 Mandat du HCCT	
5.1.3 Organisation et fonctionnement internes	
5.2 Les principales Institutions et Structures Etatiques intervenant dans le champ d'application du mandat du HCCT	
5.2.1 Le Président de la République	
5.2.2 Le Gouvernement	
5.2.3 L'Assemblée Nationale	
5.2.4 La Cour Constitutionnelle	

5.2.5 Le Conseil Economique, Social et Culturel

5.3 Attributions et missions des principales structures non étatiques intervenant dans le champ d'application du mandat du HCCT (AMM et ACCRM)

6. La Vision, les Orientations Stratégiques et le Programme d'actions pour le HCCT dans le contexte actuel

20

6.1 Les principes directeurs de la planification stratégique au Mali

6.2 La Vision et les Orientations Stratégiques et le Programme d'Actions du HCCT

6..2.1 Les fondements du mandat constitutionnel du HCCT

6..2.2 La Vision et les Orientations Stratégiques du HCCT

1. CONTEXTE ET JUSTIFICATION

L'installation récente, par le Président de la République, le 05 avril 2002 du Haut Conseil des Collectivités Territoriales du Mali clôture, d'une part, la phase institutionnelle de la mise en œuvre de la réforme de décentralisation, et ouvre, d'autre part, une nouvelle étape du processus, celle de son approfondissement et de sa consolidation.

En effet, depuis un peu plus de trois ans, le processus de décentralisation en République du Mali est entré dans sa phase opérationnelle avec :

- la mise en place à partir de juin 1999 de 684 nouvelles Communes venant s'ajouter aux 19 anciennes ;
- l'installation des 10.545 élus locaux et régionaux repartis entre les différentes entités administratives décentralisées et des organes délibérants et exécutifs correspondants aux niveaux Communes, Cercles, Régions et District de Bamako ;
- la nomination des représentants de l'Etat pour le contrôle de la légalité et l'appui-conseils aux Collectivités ;
- la création d'une Direction Nationale des Collectivités Territoriales ;
- la mise en place d'un dispositif d'appui technique et financier aux Collectivités Territoriales à travers les Centres de Conseils Communaux (CCC) et l'Agence Nationale pour l'Investissement dans les Collectivités Territoriales (ANICT) ;
- la création en novembre 2000 de l'Association des Municipalités du Mali (AMM) qui regroupe l'ensemble des 703 Communes du Mali en lieu et place de l'ancienne Association des Maires du Mali ;
- la création en mai 2001 de l'Association des Collectivités, des Cercles et Régions du Mali (ACCRM) avec les 49 Cercles et 8 Régions du Mali ;
- l'adoption des textes relatifs au transfert des compétences dans les domaines de l'hydraulique, de l'éducation et de la santé ; et
- la signature en décembre 2002 d'un Protocole d'Accord entre l'Association des Municipalités du Mali (AMM) et l'Association des Collectivités, des Cercles et Régions du Mali (ACCRM) en vue de l'approfondissement du processus de décentralisation.

Pour aborder cette phase cruciale et construire sa crédibilité, le Haut Conseil des Collectivités Territoriales veut se doter, grâce à l'appui technique et financier de la Coopération Suisse, d'une Vision, des Orientations Stratégiques et d'un Programme d'Actions cohérent et réaliste.

Cette Vision, ces Orientations Stratégiques et ce Programme d'Actions doivent fondamentalement découler :

- des objectifs majeurs de la décentralisation au Mali ;
- de la stratégie de sa mise en œuvre ;
- de ses enjeux et défis nouveaux ;
- de la portée et du contenu du mandat constitutionnel du HCCT ;
- des attributions et missions des principaux acteurs institutionnels (étatiques et privés) rentrant dans le champ d'application du mandat constitutionnel du HCCT et de leurs rapports avec le HCCT ; et
- des principes directeurs de la planification stratégique au Mali adoptés par le Gouvernement du Mali en 1996.

La présente Note d'Orientation est destinée à lancer la préparation de l'exercice de planification devant permettre à la Direction du HCCT de se doter d'un instrument de pilotage stratégique en vue de rentrer en dialogue avec les autres Institutions de la République et les Partenaires Techniques et Financiers du Mali qui veulent l'appuyer dans l'accomplissement de ses missions.

2. OBJECTIFS MAJEURS DE LA DÉCENTRALISATION AU MALI

La politique de décentralisation au Mali vise trois objectifs majeurs :

- **l'approfondissement du processus démocratique** en adaptant l'administration et plus généralement le cadre institutionnel aux objectifs et aux exigences du pluralisme politique permettant l'émergence d'une véritable démocratie locale et régionale ;
- **la promotion du développement local et régional** en favorisant l'émergence d'initiatives, de projets et programmes au niveau des différents territoires et acteurs et la mise en place d'un nouveau cadre du développement à partir des préoccupations, des ressources et du savoir-faire des populations locales et régionales ; et
- **la quête du développement équilibré et harmonieux, tant sur le plan temporel que spatial, des différentes composantes du territoire national** en contribuant à l'évaluation des niveaux d'élaboration et de mise en œuvre de la politique d'aménagement du territoire afin de faire l'état des lieux et de proposer les corrections nécessaires pour une politique équilibrée et harmonisée d'aménagement du territoire.

3. STRATÉGIE DE MISE EN ŒUVRE DE LA DÉCENTRALISATION AU MALI

La stratégie de mise en œuvre de la réforme a privilégié une démarche participative et progressive qui a abouti à l'installation des 703 Communes, 49 Cercles, 8 Régions et 1 District. Toutes ces Collectivités s'administrent librement par des organes élus. Le Représentant du pouvoir central auprès des Collectivités a désormais pour fonction de veiller à la sauvegarde de l'intérêt général et d'accompagner les nouvelles administrations élues à travers l'appui-conseil.

Dans cette perspective, le Ministère de l'Administration Territoriale et des Collectivités Locales (MATCL) a joué et continue à jouer le rôle central avec comme attributions l'élaboration et la mise en œuvre de la politique nationale dans les domaines de l'administration du territoire et du développement des collectivités territoriales. A ce titre, il assure, entre autres au niveau du Gouvernement :

- la coordination et le contrôle de l'action des représentants de l'Etat ;
- le suivi de la mise en œuvre de la politique de décentralisation et la promotion du développement régional et local ; et enfin
- la gestion des relations entre l'Etat et les Collectivités Locales.

Dans la même perspective, la Direction Nationale des Collectivités Territoriales (DNCT), qui, il faut le rappeler, est un service technique du Ministère de l'Administration Territoriale et des Collectivités Locales, est chargée de :

- l'élaboration, du contrôle et de l'application de la réglementation relative aux collectivités territoriales ;
- la réalisation des études pour l'amélioration et le renforcement de la décentralisation ;
- la préparation des actes de tutelle du Ministre chargé des collectivités territoriales ;
- la veille sur la régularité juridique des actes de tutelle pris par les représentants de l'Etat;
- l'impulsion et l'organisation de l'appui aux collectivités territoriales dans les domaines de l'administration et du développement ;
- la veille sur l'application du statut du personnel des collectivités territoriales ; et enfin ;
- l'impulsion et l'organisation de la coopération entre les collectivités territoriales et entre celles-ci et leurs partenaires.

Pour appuyer les Collectivités, il a été mis en place un dispositif d'appui aux Collectivités Territoriales comportant un volet technique (le réseau des Centres de Conseil Communaux - CCC) et un volet financier (Agence Nationale pour l'Investissement dans les Collectivités Territoriales - ANICT).

4 . ENJEUX ET DÉFIS NOUVEAUX DE LA DÉCENTRALISATION AU MALI

Aux objectifs d'approfondissement du processus démocratique, de promotion du développement local et régional et de quête du développement équilibré et harmonieux des différentes composantes du territoire national s'articulent ainsi des enjeux et défis spécifiques et relativement récents. Ces enjeux et défis se situent notamment aux plans politique, économique, social et culturel.

4.1 La réforme et/ou la refondation de l'Etat et de la modernisation de son fonctionnement

Dans sa Lettre de Cadrage n°0875 du 23 Octobre 2002 adressée au Premier Ministre, le Président de la République confirmait que " la gestion rationnelle des ressources humaines doit se réaliser enfin dans la cadre de la décentralisation par un meilleur fonctionnement des nouvelles Collectivités Territoriales à travers d'une part, le transfert au profit d'elles des compétences et des ressources correspondantes et d'autre part, le renforcement de la capacité et du rôle économique des régions pour qu'à terme, l'Etat puisse entrer dans une dynamique de contractualisation du développement avec elles. Les Conférences Régionales seront un instrument privilégié visant à conforter une dynamique partenariale du développement, axée sur l'émergence de pôles économiques régionaux autour des atouts des Collectivités Locales ".

Il s'agit donc de concevoir un nouveau type d'Etat qui reconnaît un rôle et une place aux initiatives individuelles et de groupes à travers l'émergence d'un système administratif et de représentation locale et régionale transparent, consensuel mais autonome dans ses décisions, et sachant négocier avec l'Etat d'une part, et les organisations communautaires et partenaires techniques et financiers, d'autre part.

Il s'agit d'un recentrage des interventions directes de l'Etat sur les missions de souveraineté à l'issue d'un transfert équilibré et concerté de compétences qui responsabilise les Collectivités Territoriales avec des perspectives partenariales.

Il faudrait que l'Etat sache tirer les conséquences de la décentralisation sur sa propre organisation. Aussi, la stratégie de transfert des compétences et des ressources a été réfléchie à travers trois principes clés :

- la progressivité ;
- la concomitance ; et
- la concertation.

4.2 Le développement local et régional

Chaque Collectivité Territoriale constitue un espace d'initiatives, de projets et programmes, un niveau de programmation, de réalisation, de mise en cohérence des actions de développement, d'organisation de la gestion et de la fourniture des services publics essentiels qui fondent le développement. Aussi, la décentralisation est à même de favoriser une meilleure adéquation des programmes de développement et des besoins locaux, et une mobilisation plus spontanée des ressources. A cet effet, cette dynamisation des économies locales et régionales devra s'articuler autour de :

- la conception d'une approche de développement s'appuyant d'abord sur la capacité de mobilisation des ressources locales et régionales ;
- la réintégration de la dimension temporelle et spatiale dans l'approche de résolution des problèmes de développement économique, social et culturel ;
- une nouvelle répartition des compétences (pouvoirs de décision), des ressources (humaines, matérielles et financières) et du patrimoine national entre l'Etat et les Collectivités ;
- l'articulation des politiques sectorielles avec la décentralisation de l'Etat ;
- la mise en place de nouvelles méthodes et règles de relation de partenariat entre les acteurs appuyant le développement local et régional (notamment la coopération décentralisée) ;
- l'articulation des relations des nouvelles autorités des Collectivités Locales avec les autorités coutumières qui conservent encore toute leur légitimité ?;
- le développement de la capacité des élus à construire une place pour ces leaders coutumiers ?

4.3 La mise en cohérence des initiatives, des projets et des programmes aux différents échelons des nouvelles entités administratives décentralisées.

Il s'agit là d'un enjeu et d'un défi de tout premier ordre. La cohérence des initiatives, des projets et des programmes au niveau de chaque Collectivité dépendra de la capacité de celle-ci à concevoir une stratégie pertinente de développement. Les travaux de mise en cohérence aux différents niveaux porteront sur :

- la conformité des initiatives, des projets et programmes par rapport aux objectifs définis au niveau de la Collectivité ;
- l'harmonisation des projets et des programmes sectoriels ;
- l'adéquation du coût des projets et des programmes aux ressources internes (ressources monétaires, potentiels en ressources physiques, capacité technique des services des Collectivités...) ;

- la conformité des projets et programmes aux domaines de compétence de la Collectivité ;
- l'harmonisation des calendriers d'exécution (surtout pour les projets et programmes complémentaires ou les projets et programmes non liés mais situés dans une même aire géographique).

Concernant la mise en cohérence externe des programmes et projets entre les différents niveaux, elle requiert :

- que les travaux de préparation des plans, projets et programmes commencent en même temps ;
- la tenue de rencontres périodiques en cours de processus entre les Collectivités d'une part, et entre celles-ci et le niveau central d'autre part ;
- l'élargissement des structures nationales de planification aux Collectivités ;
- la définition des critères d'arbitrage (localisation des projets d'opération, compatibilité des programmes et projets des différents niveaux Collectivité-Collectivité, Collectivité-Etat ; (harmonisation des calendriers d'exécution, conformité des projets et programmes des Collectivités proposés au financement de l'Etat ou de l'Extérieur aux ressources dégagées à cet effet et aux normes exigées : coût minimum, coût maximum, taux de rentabilité...)).

La cohérence sera largement fonction des capacités des nouvelles Collectivités Territoriales. A chaque échelon, elles devront veiller à la cohérence avec les autres niveaux. Dans tous les cas, la cohérence des programmes et des projets sera déterminée par le niveau et le rythme de concertations qui seront instituées entre lesdits échelons.

4.4 La prise en charge des préoccupations des territoires et des populations pauvres qui n'ont pas accès aux fruits de la croissance économique.

En ce début du nouveau millénaire, la Société Malienne, à travers particulièrement les Collectivités Locales, apparaît contrariée entre territoires et populations riches qui profitent des avancées sociétales, économiques, techniques et territoires et populations pauvres de la modernisation qui n'ont pas accès aux fruits de la croissance économique, phénomène de pauvreté qui tend à s'amplifier.

En effet, le Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté (CSLP) adopté par le Gouvernement le 29 mai 2002 fait ressortir que la pauvreté est devenue un phénomène généralisé au Mali : **63,8% et 21% de la population totale vivent respectivement dans la pauvreté et dans l'extrême pauvreté.** Si la pauvreté est essentiellement rurale, elle touche aussi de plus en plus les grandes villes en raison de la dégradation du marché du travail et des migrations.

Les obstacles à la réduction de la pauvreté au Mali sont de plusieurs types :

- persistance de calamités naturelles ;
- spécificités socio-culturelles ;
- enclavement et difficultés d'accès aux services sociaux de base ;
- problèmes de gouvernance et de gestion publique ;
- absence d'opportunités économiques ;
- faiblesse des mécanismes de protection sociale ;
- insuffisance de la croissance et instabilité de la croissance liée au contexte économique international...

Dans tous les cas, même si la croissance économique est forte, elle ne peut profiter aux pauvres sans une action corrective tant pour la répartition de ses fruits que pour le financement de nouvelles actions favorables aux pauvres.

Le Mali compte 10.545 élus locaux répartis entre 703 Communes, 49 Cercles, 8 Régions et 1 District. **La lutte contre la pauvreté est un des défis principaux auquel les nouvelles collectivités territoriales doivent faire face. C'est au niveau des communautés locales que les effets de la pauvreté apparaissent au plein jour et sont vécus par les populations, que ce soit dans les zones rurales ou dans les zones urbaines.**

Les premières autorités qui doivent faire face à ces effets sont les autorités locales car elles sont " le visage journalier des autorités publiques ". En effet, si les lois de décentralisation ont élargi leurs pouvoirs, elles ont aussi accru leurs devoirs et leurs responsabilités. L'exercice du mandat d'élu local demande de plus en plus de compétences en raison de la complexité croissante des problèmes locaux et régionaux qui s'impose aux élus. Corrélativement, les citoyens à la base doivent comprendre l'importance de la mission dévolue à leurs élus dont ils attendent la résolution des problèmes qui se posent à la Collectivité.

Les élus locaux doivent désormais contribuer :

- d'une part, à rendre les actions de développement local et régional plus efficaces au profit des pauvres ; et
- d'autre part, à la définition de nouvelles politiques, de nouveaux instruments permettant de prendre des mesures appropriées à court et moyen termes en vue d'aider les Collectivités Locales à utiliser rationnellement et efficacement les ressources internes et externes mises à leur disposition.

5. LES ACTEURS INSTITUTIONNELS DE LA DÉCENTRALISATION ET DU DÉVELOPPEMENT LOCAL ET RÉGIONAL AU MALI

Pour faire face à ces enjeux et défis nouveaux, il faut signaler qu'il existe des acteurs sur la scène constitutionnelle et institutionnelle, dont le HCCT, avec des rôles et attributions complémentaires.

5.1 Le Haut Conseil des Collectivités du Mali : l'acteur constitutionnel de la décentralisation et du développement local et régional au Mali.

5.1.1 Portée

Au sens juridique large du terme, on entend par " Constitution ", l'acte fondateur, l'acte organisateur, le statut d'un groupe, d'une organisation ou d'une institution donnée qu'ils ont vocation à régir.

Mais, la notion de " Constitution " retrouve toute sa plénitude juridique lorsqu'elle est appliquée à l'Etat. **La Constitution est alors le fondement politique de l'Etat.** Elle est constituée par l'ensemble des règles qui aménagent le pouvoir au sein de l'Etat dans le but de le limiter.

Ainsi, la notion de Constitution au sens moderne, privilégie, outre l'organisation de l'Etat basée sur le principe fondamental de la séparation des pouvoirs (exécutif, législatif et judiciaire), la réalisation, c'est-à-dire la proclamation et la garantie des droits et libertés des citoyens.

Pour cela, la Constitution tend à enfermer l'Etat dans un statut et soumettre l'Etat au droit, c'est-à-dire aux règles qu'il s'est lui-même fixées.

La Constitution a donc pour objet le statut de l'Etat mais aussi les rapports de celui-ci avec les citoyens dans le sens de la promotion d'une plus grande liberté.

La Constitution devient ainsi l'instrument privilégié de la démocratie et de l'Etat de droit, non seulement parce qu'elle aménage le pouvoir au sein de l'Etat, mais parce qu'elle définit également un espace de liberté pour les citoyens.

" Toute société dans laquelle la garantie des droits n'est pas assurée, ni la séparation des pouvoirs déterminée, n'a point de Constitution " (article 16 de la Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen du 26 octobre 1789).

Dans le préambule de la Constitution du Mali du 25 février 1992, l'amélioration de la qualité de la vie, la protection de l'environnement sont des engagements du Peuple Malien.

L'article 15 de ladite Constitution dispose que " toute personne a droit à un environnement sain. La protection, la défense de l'environnement et la promotion de la qualité de la vie sont un devoir pour tous et pour l'Etat ".

5.1.2 Mandat du HCCT

Créé par la Constitution malienne du 25 février 1992, le Haut Conseil des Collectivités du Mali est l'une des huit (08) Institutions de la République énumérées à l'article 25 de ladite Constitution, à savoir, :

- le Président de la République ;
- le Gouvernement ;
- l'Assemblée Nationale ;
- la Cour Suprême ;
- la Cour Constitutionnelle ;
- la Haute-Cour de Justice ;
- le Haut Conseil des Collectivités ; et
- le Conseil Economique, Social et Culturel.

Tout le titre XII (articles 99 à 105) de la Constitution du 25 Février 1992 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 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 Président de l'Institution et 1/10ème des Conseillers Nationaux ont pouvoir de saisine de la Cour Constitutionnelle, et mieux, le Gouvernement est tenu de déposer un projet de loi conforme aux propositions du HCCT dans les quinze jours de sa saisine sur le bureau de l'Assemblée Nationale. Tout ceci dénote du rôle important que le HCCT peut jouer dans la poursuite et la promotion de la réforme de décentralisation, du développement local et régional en général et le soutien aux nouvelles administrations décentralisées en particulier.

5.1.3 Organisation et fonctionnement internes du HCCT

Le Haut Conseil des Collectivités Territoriales a son siège à Bamako. Il peut être transféré en tout autre lieu en cas de besoin. **Le Haut Conseil des Collectivités Territoriales ne peut être dissout.**

Ses membres portent le titre de Conseillers Nationaux. Aucun membre du Haut Conseil des Collectivités ne peut être poursuivi, recherché ou jugé pour des opinions émises par lui lors des séances du Haut Conseil. Une loi organique fixe le nombre des Conseillers Nationaux, leurs indemnités, les conditions d'éligibilité, le régime des inéligibilités et des incompatibilités ainsi que les conditions de leur remplacement.

Le mandat de Député est incompatible avec celui de Conseiller National dont l'élection se fait au suffrage indirect parmi les élus Communaux de la Région, du District de Bamako et des Maliens de l'Extérieur. Les Conseillers Nationaux, élus pour cinq (5) ans au suffrage indirect, assurent ainsi la représentation des Collectivités Territoriales de la République et des Maliens établis à l'extérieur.

Le Haut Conseil des Collectivités se réunit de plein droit en session ordinaire deux fois par an sur convocation de son Président. La durée de chaque session ne peut excéder trente jours. Ses séances sont publiques. Le compte-rendu intégral des débats est publié au Journal Officiel. **Le Président du Haut Conseil des Collectivités est élu pour cinq ans.**

Les Conseillers Nationaux de la présente Mandature sont au nombre de soixante quinze (75) dont 08 pour chacune des 08 Régions du Mali et pour le District de Bamako et 03 représentants des Maliens de l'Extérieur. Ils ont été élus le 21 juin 2001 pour un mandat de cinq (5) ans.

Le Haut Conseil des Collectivités a été installé par le Président de la République le 05 avril 2002 ; mais ses organes n'ont été officiellement installés que le 10 septembre 2002 à cause de nombreux vides constitutionnels et du retard dans la validation du Règlement Intérieur par la Cour Constitutionnelle.

Les Instances et Structures de l'Institution sont :

- l'**Assemblée**, la plus haute Instance ;
- un **Bureau** de treize (13) membres renouvelable chaque année excepté le Président du Bureau qui est le Président de l'Institution élu pour cinq ans. Le Bureau est l'organe directeur du Haut Conseil. Il a tous les pouvoirs pour diriger les débats, organiser et assurer le fonctionnement des services, dans les conditions déterminées par le Règlement Intérieur ;
- les **Commissions** : **cinq Commissions Permanentes** (Lois et Affaires Administratives, Finances et Budgets des Collectivités, Education-Santé-Affaires Culturelles et Sociales-Communication, Affaires Economiques-de la Production et des Echanges, Plan-Aménagement du Territoire et Action Locale). Les Conseillers Nationaux sont repartis entre les Commissions selon leurs préférences et leurs compétences. Le Haut Conseil peut décider de la constitution de **Commissions**

Spéciales pour un objet et pour un temps déterminé. Il statue, dans ce cas, sur leur mandat, leur nombre et la composition de leurs bureaux. Par ailleurs, le Haut Conseil, jouissant de l'autonomie de gestion financière et administrative, constitue à son sein, à la représentation proportionnelle des groupes et en dehors des membres du Bureau, une **Commission de Contrôle** chargée de suivre la gestion du budget et de donner quitus administratif aux Questeurs, comptables publics du budget du Haut Conseil. La Commission de Contrôle dépose un rapport trimestriel de contrôle sur le bureau du Président du Haut Conseil ;

- **des Services Administratifs** dirigés par un Secrétaire Général nommé par Décret pris en Conseil des Ministres sur proposition du Bureau et présenté par le Premier Ministre. Sous l'autorité du Président, le Secrétaire Général est chargé de l'Administration du Haut Conseil. Il gère le personnel. L'organisation des Services Administratifs fait l'objet d'un Règlement Administratif du Président du Haut Conseil des Collectivités.

Tous les Organes prévus par les textes sont actuellement installés et sont fonctionnels. La création du Haut Conseil des Collectivités Territoriales offre ainsi une possibilité d'agir qu'il est indispensable d'exploiter vers le changement, un mode de management qui responsabilise le Haut Conseil des Collectivités.

En effet, les usagers, les citoyens à la base et leurs élus locaux, tout en étant fiers de la naissance de la huitième Institution de la République, leur Institution aimeraient voir leurs préoccupations prises en compte, et ne pas être infantilisés dans des rapports défensifs avec les autres Institutions de la République et des administrations parfois trop arrogantes à leur égard.

5.2 Les Principales Institutions et Structures Etatiques intervenant dans le champ d'application du mandat du HCCT

5.2.1 Le Président de la République

Il est " la clé de voûte " du système politique mis en place par la Constitution du 25 février 1992. Élu au suffrage universel direct pour un mandat de cinq ans renouvelable une fois, il cumule avec cette légitimité populaire, des prérogatives propres, nombreuses et importantes.

Il est le Chef de l'Etat, le gardien de la Constitution. Il incarne l'unité nationale et veille au fonctionnement régulier des pouvoirs publics. Il assure la continuité de l'Etat.

Le Président de la République communique avec l'Assemblée Nationale et le Haut Conseil des Collectivités par des messages qu'il fait lire par le Président de

l'Assemblée Nationale ou par celui du Haut Conseil des Collectivités. Hors session, l'Assemblée Nationale ou le Haut Conseil des Collectivités se réunit spécialement à cet effet.

5.2.2 Le Gouvernement

Le Gouvernement détermine et conduit la politique de la Nation et dispose de l'Administration et de la Force armée.

Le Premier Ministre est le Chef du Gouvernement. A ce titre, il dirige et coordonne l'action gouvernementale. Il assure l'exécution des lois. Il exerce le pouvoir réglementaire dans des domaines, autres que ceux attribués au Président de la République, et peut déléguer certains de ses pouvoirs aux Ministres.

Selon l'article 99 de la Constitution du 25 février 1992, **le Gouvernement est tenu de déposer un projet de loi conforme dans les quinze jours de sa saisine par le Haut Conseil des Collectivités sur le bureau de l'Assemblée Nationale. Il est aussi tenu de saisir pour avis le Haut Conseil des Collectivités pour toutes actions concernant la politique de 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.**

- Attributions et missions de certains membres du Gouvernement rentrant directement dans le champ d'application du mandat du HCCT**

Le décret n°02-498/P-RM du 5 novembre 2002 fixant les attributions spécifiques des membres du Gouvernement confie la gestion des collectivités territoriales au **Ministre de l'Administration Territoriale et des Collectivités Locales** chargé d'élaborer et de mettre en œuvre la politique nationale dans les domaines de l'administration du territoire et de développement des collectivités locales.

Quant aux domaines relatifs à la protection de l'environnement et l'amélioration de la qualité de la vie à l'intérieur des collectivités, six (06) autres départements ministériels sont particulièrement concernés :

- **le Ministre de l'Environnement** chargé de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique nationale dans le domaine de l'environnement ;
- **le Ministre des Mines, de l'Energie et de l'Eau** chargé de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique nationale en matière de ressources minérales, énergétiques et en eau ;

- **le Ministre de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche** chargé de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique nationale dans les domaines de l'agriculture, de l'élevage et de la pêche ;
- **le Ministre des Domaines de l'Etat, des Affaires Foncières et de l'Habitat** chargé de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique nationale relative au domaine national, à la propriété foncière, à l'habitat et à l'urbanisme ;
- **le Ministre de l'Industrie et du Commerce** chargé de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique nationale dans les domaines de l'industrie et du commerce ; et
- **le Ministre du Développement Social, de la Solidarité et des Personnes Agées** chargé de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique nationale dans les domaines de la lutte contre la pauvreté, du développement humain durable, de l'action et de la protection sociales, de la promotion des personnes âgées.

Deux Ministres délégués sont également particulièrement concernés par le champ d'application du mandat du HCCT :

- **le Ministre délégué à la Reforme de l'Etat et aux Relations avec les Institutions** qui exerce, par délégation du Premier Ministre, les attributions de celui-ci relatives à la réforme de l'Etat et aux relations avec les Institutions de la République. A ce titre, il a compétence dans les domaines relatifs à la préparation et la mise en œuvre des mesures destinées à garantir la bonne gouvernance, à clarifier les missions de l'Etat, à améliorer l'organisation et les prestations des services publics, à simplifier et à alléger les procédures de décision publique, et à développer le dialogue social au sein des administrations ; la formulation de toute proposition de nature à assurer l'adaptation des services déconcentrés de l'Etat au développement de la décentralisation ; le suivi des rapports entre le Gouvernement et les autres Institutions de la République ;
- **le Ministre délégué au Plan** qui exerce, par délégation du Premier Ministre, les attributions de celui-ci relatives au Plan. A ce titre, il a compétence dans les domaines relatifs à la participations, à l'élaboration, au suivi de l'exécution et à l'évaluation des programmes sectoriels de développement économique, social et culturel ; à l'appui aux collectivités territoriales dans la préparation, l'exécution et l'évaluation de leurs plans de développement ; l'élaboration et la mise en œuvre de la politique de population et de la politique d'aménagement du territoire.
- **Création et missions des nouvelles structures étatiques chargées de l'Aménagement du Territoire**

Pour conforter la politique de décentralisation en marche, le Gouvernement a créé de nouvelles structures chargées principalement de l'Aménagement du Territoire :

- créée, pour une durée de cinq ans, comme un service rattaché, par Ordonnance n°00-043/P-RM du 21 septembre 2000, **la Mission d'Aménagement du Territoire** a pour mission d'assister le Ministre chargé de l'Aménagement du Territoire dans l'élaboration de la politique nationale en matière d'aménagement du territoire et de suivi de la mise en œuvre de cette politique. A ce titre, elle est **chargée de : définir au niveau national, en relation avec les autres acteurs, les grands pôles d'activités propres à assurer le développement et les équilibres territoriaux sur les plans démographiques et économiques ; élaborer les schémas d'aménagement du territoire aux niveaux local, régional et national** ; définir, hiérarchiser et promouvoir la réalisation des équipements structurants nécessaires à la mise en œuvre de ces schémas ; **mettre en place une politique contractuelle entre l'Etat et les collectivités locales et entre l'Etat et les grands opérateurs économiques qui structurent l'espace** ; proposer des mécanismes de financements des actions spécifiques pour l'aménagement du territoire ; mettre en place un système d'information sur l'aménagement du territoire.
- à cet effet, il est créé, par décret n°02-245/P-RM du 13 mai 2002 , auprès du Premier Ministre, **un organe dénommé Conseil Interministériel d'Aménagement du Territoire avec pour mission de fixer les orientations et de suivre la mise en œuvre de la politique nationale d'aménagement du territoire.** A ce titre, il est chargé de : effectuer le choix du scénario définissant les grands pôles d'activités en terme d'aménagement du territoire national à l'horizon 2025 ; superviser les processus d'élaboration et de suivi des schémas d'aménagement du territoire aux niveaux national et régional : impulser la mise en œuvre des équipements structurants prévus par ces schémas ; superviser la mise en place d'une politique contractuelle entre l'Etat et les régions, entre l'Etat et les grandes villes et entre l'Etat et les opérateurs économiques qui structurent l'espace ; statuer sur les propositions du Comité National d'Aménagement du Territoire qui repose sur les Comités Régionaux d'Aménagement du Territoire.

5.2.3 L'Assemblée Nationale

Le Parlement comprend une chambre unique appelée Assemblée Nationale. Ses membres portent le titre de Députés qui sont élus pour cinq ans au suffrage universel direct. La loi est votée par l'Assemblée Nationale.

L'article 70 aléna 2 de la Constitution du 25 février 1992 précise que la loi détermine les principes fondamentaux de la libre administration des collectivités locales, leurs

compétences et leurs ressources ; la gestion et l'amélioration du domaine de l'Etat, l'organisation de la production sont déterminées par la loi.

La loi définit les conditions de création et d'administration des collectivités territoriales (article 97). Elles s'administrent librement par des conseils élus dans des conditions fixées par la loi (article 98).

Le Gouvernement est tenu de déposer un projet de loi conforme dans les quinze jours de sa saisine, par le Haut Conseil des Collectivités sur les questions rentrant dans son mandat, sur le bureau de l'Assemblée Nationale.

L'Assemblée Nationale et le Haut Conseil des Collectivités peuvent siéger en Comité Restreint à la demande du Premier Ministre. Le Président de l'Assemblée Nationale et le Président du Haut Conseil des Collectivités peuvent provoquer une session commune des Députés et des Conseillers Nationaux. L'ordre du jour de cette session doit porter sur un problème local et régional d'intérêt national. La durée de cette session ne peut excéder quinze jours.

5.2.4 La Cour Constitutionnelle

La Cour Constitutionnelle est juge de la constitutionnalité des lois et elle garantit les droits fondamentaux de la personne humaine et les libertés publiques. **Elle est l'organe régulateur du fonctionnement des Institutions et de l'activité des Pouvoirs Publics.**

La Cour Constitutionnelle statue obligatoirement sur :

- la constitutionnalité des lois organiques et des lois avant leur promulgation ;
- **les règlements intérieurs de l'Assemblée Nationale, du Haut Conseil des Collectivités et du Conseil Economique, Social et Culturel avant leur mise en application quant à leur conformité à la Constitution ;**
- les conflits d'attribution entre les Institutions de l'Etat ;
- la régularité des élections présidentielles, législatives et des opérations de référendum dont elle proclame les résultats.

Les lois organiques sont soumises par le Premier Ministre à la Cour Constitutionnelle avant leur promulgation . Les autres catégories de lois, avant leur promulgation, peuvent être déférées à la Cour Constitutionnelle soit par le Président de la République, soit par le Premier Ministre, soit par le Président de l'Assemblée Nationale ou un dixième des députés, soit par le Président du Haut Conseil des Collectivités ou un dixième des Conseillers Nationaux, soit par le Président de la Cour Suprême.

Les engagements internationaux prévus aux articles 114 à 116 de la Constitution du 25 février 1992 doivent être déférés avant leur ratification à la Cour Constitutionnelle, soit par le Président de la République, soit par le Premier Ministre, soit par le Président de l'Assemblée Nationale ou un dixième des députés, soit par le Président du Haut Conseil des Collectivités ou un dixième des Conseillers Nationaux.

TITRE XIV DE LA CONSTITUTION DU 25 FEVRIER 1992 DES TRAITES ET ACCORDS INTERNATIONAUX

Article 114/ - Le Président de la République négocie et ratifie les traités. Il est informé de toute négociation tendant à la conclusion d'un accord international non soumis à ratification.

Article 115/ - Les traités ou accords relatifs aux organisations internationales, ceux qui engagent les finances de l'Etat, ceux qui sont relatifs à l'état des personnes, ceux qui comportent cession, échange ou adjonction de territoire, ne peuvent être approuvés ou ratifiés qu'en vertu de la loi.

Ils ne prennent effet qu'après avoir été approuvés ou ratifiés. Nulle cession, nul échange, nulle adjonction de territoire n'est valable sans le consentement du peuple.

Article 116/- Les traités ou accords régulièrement ratifiés ou approuvés ont, dès leur publication, une autorité supérieure à celle des lois, sous réserve pour chaque traité ou accord de son application par l'autre partie.

La Cour Constitutionnelle vérifie, dans un délai d'un mois, si ces engagements comportent une clause contraire à la Constitution. Toutefois, à la demande du Gouvernement, s'il a urgence, ce délai est ramené à huit jours.

Parmi les Traités ou Accords entrant directement dans le champ d'application du mandat du HCCT, on peut retenir entre autres, les Conventions relatives aux questions environnementales notamment celles des Nations-Unies sur la Conservation de la Diversité Biologique, sur les Changements Climatiques, sur la Lutte contre la Désertification et sur les Zones Humides (Convention de Ramsar).

5.2.5 Le Conseil Economique, Social et Culturel

Le Conseil Economique, Social et Culturel a compétence sur tous les aspects du développement économique, social et culturel.

Le Conseil Economique, Social et Culturel collecte, rédige, avec la participation des différentes entités qui le composent, à l'attention du Président de la République, du Gouvernement et de l'Assemblée Nationale, le recueil annuel des attentes, des besoins et des problèmes de la société civile avec des orientations et des propositions.

Sont membres du Conseil Economique, Social et Culturel :

- les représentants des syndicats, des associations, des groupements socioprofessionnels élus par leurs associations ou groupements d'origine ;
- **les représentants des collectivités désignés par leurs pairs ;**
- les représentants des Maliens établis à l'extérieur.

Sont membres associés, les cadres supérieurs de l'Etat dans le domaine économique, social et culturel.

5.3. Attributions et missions de certaines structures non-étatiques rentrant dans le champ d'application du mandat du HCCT (l'AMM et l'ACCRM)

Il s'agit particulièrement des Associations des Collectivités Territoriales Décentralisées que sont, **l'Association des Municipalités du Mali (AMM) et l'Association des Collectivités, Cercles et Régions du Mali (ACCRM)** qui se sont données comme objectifs de :

- contribuer au renforcement de la décentralisation ;
- renforcer les capacités de leurs membres ;
- promouvoir les administrations décentralisées ;
- favoriser la participation de tous les acteurs locaux au développement de leurs collectivités ;
- servir d'interface entre les collectivités et les pouvoirs publics d'une part, entre les collectivités et leurs partenaires d'autre part ; et enfin
- promouvoir la coopération entre les collectivités maliennes d'une part, et entre celles-ci et les collectivités d'autres pays d'autre part.

6. QUELLE VISION, QUELLES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES ET QUEL PROGRAMME D'ACTIONS POUR LE HAUT CONSEIL DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES DANS LE CONTEXTE ACTUEL ?

Il est inévitable que l'installation toute récente du Haut Conseil des Collectivités, comme l'acteur constitutionnel de la politique de décentralisation et de développement local et régional du Mali, provoque une nouvelle répartition des pouvoirs constitutionnel et institutionnel.

tions entre les pouvoirs".

Apparaît alors la nécessité pour le Haut Conseil des Collectivités Territoriales de se munir des règles de droit et de devoirs dont il peut user pour conquérir, exercer, renforcer ou défendre sa parcelle de " pouvoir constitutionnel " au même titre que les sept (07) autres Institutions de la République.

Le Haut Conseil des Collectivités Territoriales étant la représentation nationale de toutes les collectivités locales malienne à l'intérieur comme à l'extérieur du pays doit donc se doter d'une Vision, des Orientations Stratégiques et d'un Programme d'Actions. Il est chargé par la Constitution du 25 février 1992 de promouvoir la prise en compte des réalités locales et des préoccupations de toutes les communautés maliennes dans les politiques publiques conduites par l'Etat. **La Vision de l'Institution doit, à travers les principes directeurs de la planification stratégique adoptés par le Gouvernement en 1996, relier ses Orientations Stratégiques et son Programme d'Actions à la vie politique et institutionnelle du Mali.**

6.1 Les principes directeurs de la Planification Stratégique au Mali

La pratique de la Planification Stratégique paraît aujourd'hui marquer un élan nouveau en République du Mali. En effet, le Séminaire National tenu à Ségou en 1996 sur le "renouveau de la planification" a recommandé la mise en place d'un nouveau système de planification qui doit **prendre en compte la double dimension temporelle (court, moyen, long termes) et spatiale (aménagement du territoire, relations niveau central/sectoriel et national/régional et local)**. Le nouveau système devra en outre intégrer les exigences de décentralisation, d'intégration régionale et sous-régionale, de promotion du secteur privé, de protection de l'environnement, de prise en compte de la dimension Genre-Population et Développement.

L'une des caractéristiques fondamentales du nouveau système de planification adopté par le Gouvernement du Mali est **d'inscrire la gestion du développement du pays (l'appui apporté au Haut Conseil des Collectivités Territoriales en est une parce que s'inscrivant dans l'approfondissement et la consolidation du processus de décentralisation...) dans une perspective de Long Terme en définissant les objectifs stratégiques à Moyen Terme (CSLP adopté en mai 2002) dans le cadre du Long Terme tracé par les études prospectives (Etude Nationale Prospective Mali 2025 adoptée en décembre 2000).**

Ce nouveau système de planification adopté par le Gouvernement introduit une culture toute nouvelle dans la pratique : celle de **concilier pertinence technique et participation en suivant un processus rigoureux appuyé par une importante mobilisation de l'ensemble des acteurs.**

A cet égard, il convient de rappeler que l'intérêt principal de l'exercice de planification stratégique pour le HCCT n'est pas le plan qui va en sortir, mais le processus de réflexion et de concertation qui y conduira. C'est en ce sens que l'exercice offre une opportunité pour doter le HCCT d'une Vision, des Orientations Stratégiques et d'un Programme d'Actions qui favoriseront la communication entre l'Institution et ses partenaires (autres Institutions de la République et partenaires techniques et financiers) et stimuleront les Conseillers Nationaux dont la cohésion, les compétences, les capacités réelles, l'ouverture et la mobilisation sont les conditions de la force du HCCT dans ses rapports avec ses partenaires.

Ainsi, le Programme d'Actions qui va découler de la Vision et des Orientations Stratégiques sera moins une contrainte d'exécution pour le HCCT qu'une contrainte d'harmonisation de ses interventions et actions. Il déterminera ses choix stratégiques, ses objectifs à court et moyen termes, déterminera pour une durée ses choix stratégiques et ses objectifs, ainsi que les grandes actions proposées pour parvenir aux résultats attendus, les mesures juridiques, financières et administratives à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés.

6.2 La Vision, les Orientations Stratégiques et le Programme d'Actions du Haut Conseil des Collectivités Territoriales

6.2.1 Les fondements du mandat constitutionnel du HCCT

Le contexte nouveau d'approfondissement et de consolidation de la réforme de décentralisation, du développement local et régional, de la protection de l'environnement et de l'amélioration de la qualité de la vie à l'intérieur des collectivités laisse mieux entrevoir l'importance des enjeux et défis pour les acteurs du processus en général et pour le HCCT sur certains aspects en particulier (constitutionnel, institutionnel, économique et culturel).

En effet, acteur constitutionnel de la politique de décentralisation, le Haut Conseil des Collectivités Territoriales n'a pas fondamentalement une vocation opérationnelle. Elle a plutôt une vocation de représentation de toutes les Collectivités locales maliennes à l'intérieur comme à l'extérieur du pays, des courants nouveaux (aménagement du territoire...) et/ou minoritaires. Il représente une courroie de transmission de la volonté des populations de base qui vivent dans les collectivités dont

il est la représentation nationale et le Gouvernement dans la détermination et la conduite des politiques nationales. Il est le véhicule institutionnel d'une gouvernance répondant aux attentes des citoyens maliens.

La Vision, les Orientations Stratégiques et le Programme d'Actions de l'Institution doivent être fondées à partir des enjeux nouveaux qui gravitent autour de son mandat et se situant aux plans constitutionnel, institutionnel, économique et culturel. Ils sont autant de défis sur lesquels il convient que toutes les Institutions de la République et tous les autres acteurs (étatiques et privés) de la Reforme travaillent.

Le premier de ces enjeux majeurs est relatif au renforcement des capacités locales, certes des capacités locales se sont manifestées (notamment aux niveaux communautaire et associatif) depuis plusieurs années pour la mise en œuvre de démarches participatives et de méthodes de gestion efficaces. Mais, leur contribution au niveau des collectivités territoriales, avec ce que cela exige en termes de mobilisation de ressources et de potentialités locales autour d'objectifs et de stratégies de développement, clairement définis et partagés, est encore faible.

Ces difficultés inhérentes à tout processus qui, comme la décentralisation et le développement local et régional, repose sur des innovations institutionnelles, appelle à de nouveaux comportements. Elles seront à surmonter, **notamment par :**

- **le développement au sein du HCCT des compétences réelles pour que l'Institution puisse faire face à ses missions constitutionnelles** (développement des capacités managériales au sein de l'Institution, partage de connaissance et de compréhension des textes régissant l'Institution et les autres Institutions de la République, création des conditions pour un partenariat efficace avec les Institutions Nationales et Internationales, définition d'un programme de travail réaliste et réalisable à court et moyen termes...) ; et
- **l'information/formation des gestionnaires locaux et la mise à leur disposition de méthodes et d'outils techniques adéquats.**

Le second des enjeux est relatif lui à la redynamisation des économies locales et à la lutte contre la pauvreté dans les collectivités territoriales, il se fonde sur l'évidence qu'un processus de décentralisation qui ne s'accompagnerait pas d'effets positifs sur le développement local " le quotidien des populations " manquerait son objectif et encourrait le risque de provoquer des désillusions. Il est donc indispensable d'identifier rapidement les leviers sur lesquels il faut agir pour rendre les collectivités régionales et locales plus aptes à rendre des services publics de proximité aux acteurs économiques de base et de la façon la plus viable, la plus pérenne et la plus attractive. En effet, chaque collectivité territoriale constitue un espace d'initiative, un niveau de programmation, de réalisation des actions de développement, d'organisation de la gestion et

de la fourniture des services publics essentiels qui fondent le développement. Aussi, la décentralisation est à même de favoriser une meilleure adéquation des programmes de développement et des besoins locaux, et une mobilisation plus spontanée des ressources.

Cette redynamisation des économies locales et régionales et de la lutte contre la pauvreté dans les collectivités territoriales devra s'articuler autour de :

- la conception d'une approche de développement s'appuyant d'abord sur la capacité de mobilisation des ressources locales ;
- la réintégration de la dimension spatiale dans l'approche de résolution des problèmes de développement économique social et culturel ;
- un transfert effectif des compétences, des ressources (humaines et financières) et du patrimoine entre l'Etat et les collectivités ;
- l'articulation des stratégies sectorielles avec des stratégies territoriales que favorise la mise en place de la réforme de décentralisation ; et enfin
- la mise en place de nouvelles méthodes et règles de relation de partenariat entre les acteurs appuyant le développement local notamment à travers la coopération décentralisée.

Le troisième des enjeux touche aux rapports de partenariat entre les multiples acteurs du processus. La décentralisation intervient dans un contexte de pluralisme institutionnel, qui met les collectivités locales en présence à la fois de l'Etat et de ses démembrements régionaux et locaux (services déconcentrés et des diverses institutions et organisations locales de la société civile, qu'elles soient modernes ou traditionnelles).

Si avec l'Etat, les relations sont normées dans des textes (lois, décrets, etc...) et se jouent essentiellement en termes de transfert de compétences, de moyens et d'assistance – conseil, face aux institutions et organisations locales, les normes soit manquent, soit sont sources de compétition, voire de conflits, dont la bonne gestion conditionne l'ancrage et le renforcement du processus de décentralisation et du développement local.

Il est aujourd'hui indispensable que l'Etat sache tirer les conséquences de l'installation de la réforme de décentralisation sur ses missions, son organisation et son fonctionnement d'où la nécessité d'engager une réforme de l'Etat. Les réponses à ces enjeux qui sont autant de défis majeurs supposent d'abord que soient assurées et renforcées les fonctions de formulation de politiques publiques, d'encadrement, d'appui et de fourniture de services aux collectivités d'où les fortes attentes par rapport au Haut Conseil des Collectivités Territoriales.

6.2.2 La Vision et les Orientations Stratégiques du HCCT

De ce qui précède, la Vision du Mali que le Haut Conseil des Collectivités Territoriales doit se donner sera celle : " d'un territoire harmonieusement développé c'est-à-dire prenant en compte les spécificités de chaque partie du pays et d'une économie nationale bâtie sur des économies locales redynamisées et sur la lutte contre la pauvreté dans les collectivités territoriales ".

A ce sujet, il est bon de rappeler que l'Etude Nationale Prospective Mali 2025 (ENP 2025) adoptée par le Gouvernement en décembre 2002 et qui définit le devenir souhaité par la majorité des maliennes et des maliens, invite dans ses Orientations Stratégiques à " prendre les mesures indispensables pour faire de la décentralisation une vraie stratégie de développement " à travers notamment :

- la promotion de la participation des populations au processus ;
- la garantie des conditions de libre choix des responsables locaux par les populations ;
- l'accroissement des capacités en matière de gestion de développement régional et local ; et
- les appuis nécessaires au développement régional et local.

Par ailleurs, le Gouvernement a adopté en mai 2002 le document de pilotage du développement du Mali appelé le Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté (CSLP). Ce document est le cadre unique de référence de toutes les politiques et stratégies nationales à moyen terme et donc le principal document de négociation avec l'ensemble des partenaires techniques et financiers. Ce document a prévu un plan d'action pour l'approfondissement et la consolidation de la décentralisation, du développement régional et local qui s'articule autour de quelques Orientations Stratégiques qui pourraient aider le HCCT dans l'accomplissement de son mandat constitutionnel :

- le renforcement des capacités locales à travers, d'une part, des formations adaptées aux spécificité et préoccupations des élus et du personnel des collectivités, ce qui permettra de doter celles-ci d'équipes performantes, et d'autre part, de programmes IEC spécifiques destinés aux populations pour améliorer la citoyenneté régionale et locale et par conséquent le fondement de la démocratie ;
- l'amélioration de la capacité de financement des collectivités à travers des appuis spécifiques : le système de financement par l'intermédiaire de l'Agence Nationale pour l'Investissement des Collectivités Territoriales (ANICT) sera renforcé à travers deux orientations majeures : i) appuis spécifiques aux communes les plus pauvres pour élaborer leurs plans de développement ;

ii) appuis supplémentaires aux communes introduisant des innovations techniques et des éléments de protection sociale ;

- l'accélération des transferts de compétences et de ressources (humaines et financières) et du patrimoine pour favoriser la durabilité et la qualité des services de proximité et le renforcement des capacités des collectivités de base dans la mobilisation des ressources et le développement du partenariat tout en les appuyant dans la confection d'outils de gestion et de développement local et régional ;
- le renforcement de l'appui conseil aux Collectivités Territoriales par les services de tutelle d'une part dans le cadre de la déconcentration, d'autre part à travers les organisations inter-collectivités comme les Associations des Collectivités Décentralisées du Mali (Association des Municipalités du Mali, Association des Collectivités, des Cercles et des Régions) ;
- la promotion de nouvelles politiques favorisant les approches de développement local et régional à travers l'aménagement du territoire et la territorialisation des politiques sectorielles en vue de la dynamisation des économies locales et du renforcement de la maîtrise d'ouvrage des collectivités décentralisées ;
- l'information, la formation et le soutien des Collectivités Territoriales pour qu'elles puissent être un acteur majeur de la lutte contre la pauvreté, notamment à travers les microréalisations et la promotion d'une économie de proximité à travers les structures communautaires ou privées.

Ces Orientations Stratégiques adoptées par le Gouvernement du Mali exigent le développement au sein du Haut Conseil des Collectivités d'un leadership et des capacités de propositions et de gestion des mutations qu'impliquent l'approfondissement et la consolidation de la politique de décentralisation et du développement local et régional en cours dans le pays. C'est dans ce contexte que la Direction du HCCT a pris l'initiative d'organiser, avec l'appui technique et financier de la Coopération Suisse, le présent exercice de Planification Stratégique.

La finalité de ce processus est de doter le HCCT de capacité de gestion interne lui permettant d'exécuter progressivement et de manière efficace son mandat. L'objectif recherché étant d'identifier et de définir un programme précis des actions à entreprendre par l'Institution.