

PRIMATURE

.....
MINISTERE DELEGUE A LA REFORME
DE L'ETAT ET AUX RELATIONS
AVEC LES INSTITUTIONS

.....
COMMISSARIAT AU DEVELOPPEMENT
INSTITUTIONNEL

.....

REPUBLIQUE DU MALI

Un Peuple - Un But - Une Foi

.....

**PROGRAMME DE DEVELOPPEMENT
INSTITUTIONNEL**

Juillet 2003

SOMMAIRE

Pages

Présentation	
1. Le contexte et la justification du Programme.....	1
2. Une vision partagée : restaurer l'autorité et le crédit de l'Etat.....	2
3. L'état des lieux.....	3
a) L'organisation des Administrations	
Centrales.....	4
b) L'état des Administrations déconcentrées.....	5
c) L'état des ressources humaines dans l'Administration.....	6
d) La gestion des deniers publics.....	7
e) Les relations avec les usagers.....	7
f) La mise en œuvre de la décentralisation.....	8
4. Les enjeux et risques.....	9
5. Les objectifs du programme.....	11
6. Les composantes du programme.....	11
6.1. La réorganisation de l'Etat central et le renforcement	
de la gestion publique.....	12
6.2. Le renforcement de la déconcentration.....	16
6.3. La consolidation de la décentralisation.....	18
6.4. La valorisation et le renforcement des capacités	
des ressources humaines.....	20
6.5. La communication et les relations avec les usagers.....	22
7. Le dispositif et la stratégie de mise en œuvre du programme....	24

ABREVIATIONS

ANICT	: Agence Nationale d'Investissement des Collectivités Territoriales
BCS	: Bureau Central des Soldes
CCC	: Centre de Conseil des Collectivités
CDI	: Commissariat au Développement Institutionnel
DAF	: Direction Administrative et Financière
DNCT	: Direction Nationale des Collectivités Territoriales
DNFPP	: Direction Nationale de la Fonction Publique et du Personnel
IEC	: Information, Education, Communication
MDRI	: Mission de Décentralisation et des Reformes Institutionnelles
ONG	: Organisation Non Gouvernementale
PASAOP	: Programme d'Appui aux Services Agricoles et aux Organisations paysannes
PDI	: Programme de Développement Institutionnel
PRODEC	: Programme Décennal de Développement de l'Education
PRODEJ	: Programme Décennal de Développement de la Justice
PRODESS	: Programme Décennal de Développement Socio-Sanitaire.

PRESENTATION

Dans son programme politique, le Président de la République a développé une vision claire pour l'émergence d'un leadership nouveau en mettant l'accent sur la modernisation de l'Administration et la restauration du crédit de l'Etat.

Le Programme de Développement Institutionnel (PDI) préparé par le Gouvernement vise à transformer cette vision en actions concrètes afin de faire de notre Administration un instrument efficace de développement et de lutte contre la pauvreté.

Le Programme tient compte des leçons tirées des réformes administratives conduites dans le passé et celles en cours. Il intègre également les idées majeures des Programmes préparés depuis 1999 dans le cadre de la Mission de Décentralisation et des Reformes Institutionnelles (MDRI) mais non mis en œuvre et qu'il convient aujourd'hui d'adapter à l'évolution du contexte institutionnel (voir liste de ces documents en annexe).

Dans la préparation du présent Programme, le Commissariat au Développement Institutionnel (CDI) a bénéficié de l'appui d'une mission tripartite : Banque Mondiale, Délégation de la Commission Européenne et Service Français de la Coopération et d'Action Culturelle qui a déposé un rapport dont les principales conclusions ont été prises en compte.

Ce document de Programme fait ressortir les points suivants :

- *le contexte et la justification ;*
- *la vision ;*
- *l'état des lieux ;*
- *les enjeux et risques ;*
- *les objectifs ;*
- *les composantes ;*
- *le dispositif et la stratégie de mise en œuvre.*

Un atelier de validation est intervenu sous la présidence de Mr le Premier ministre chef du Gouvernement. Le document sera complété par un plan opérationnel prioritaire budgétisé qui sera préparé avec la participation des départements ministériels et services techniques concernés.

C'est le lieu de remercier les partenaires qui ont apporté leur appui à la préparation de ce Programme et tous ceux qui ont déjà manifesté leur disponibilité pour accompagner le Gouvernement dans sa mise en œuvre.

1. Le contexte et la justification du programme

Pour restaurer l'autorité et la crédibilité de l'Etat, le Président de la République a demandé au Gouvernement de mettre la modernisation de l'Administration au cœur de ses préoccupations en partant des acquis. A cet égard, il faut rappeler que les réformes institutionnelles ont toujours été une préoccupation des autorités maliennes.

La première génération de réformes à partir des années 1970 a visé essentiellement la normalisation dans la création et l'organisation des services publics. A partir des années 1980, les réformes administratives ont été conduites dans le cadre des programmes d'ajustement structurel avec comme fil conducteur la réduction de la masse salariale à travers la diminution de la taille et du nombre des services publics.

Ces réformes quantitatives ont certes permis une certaine normalisation dans la création des services publics, mais sans accroître de manière notable le rendement de l'Administration. On constaterait une baisse tendancielle du professionnalisme dans l'Administration publique. La multiplication des Administrations de « projet » ou de « mission », est un des signes de l'affaiblissement des capacités de l'Administration malienne à conduire efficacement les politiques publiques voulues par les autorités politiques.

Depuis 1992, la décentralisation est devenue l'axe majeur des réformes institutionnelles, sans pour autant que le reste de l'Administration ne se réorganise en conséquence tant aux niveaux central que déconcentré.

De même, l'accélération du désengagement de l'Etat du secteur productif, le processus de démocratisation, l'intégration sous régionale et les obligations y afférentes, ainsi que les attentes nouvelles des usagers en matière de prestations de services sont des réalités qui devraient amener l'Etat à se réorganiser en profondeur et à changer radicalement ses modes traditionnels d'action.

Par ailleurs, l'importance croissante prise par la question de la gestion publique aux yeux de l'opinion publique –dans une situation de rareté de ressources-, interpelle de plus en plus les gouvernants.

Certes de grands programmes sectoriels (PRODEC, PRODESS, PRODEJ, PASAOP) comportant des volets institutionnels très importants sont en cours afin de faire face à la situation. Mais, il apparaît bien que par rapport à tous ces défis, les interventions isolées dans le cadre de projets sectoriels ne suffisent plus à créer un environnement propice à une gestion efficace des affaires de l'Etat. Le cadre stratégique de lutte contre la pauvreté a en effet retenu le développement institutionnel et la gouvernance comme un des axes prioritaires à mettre en œuvre pour impulser le développement national.

L'élaboration et la mise en œuvre d'un Programme national de développement institutionnel, sur la base d'une vision partagée apparaît donc aujourd'hui comme une nécessité incontournable. Il faut des ruptures fortes pour réorganiser l'Etat sur la base des réalités et enjeux actuels.

2. Une vision partagée : restaurer l'autorité et le crédit de l'Etat

Dans son Programme politique, le Président Amadou Toumani Touré a développé sa vision de l'Administration malienne en sept points en vue de restaurer la crédibilité et l'autorité de l'Etat :

- *Une autorité retrouvée, avec un Etat fort et souverain qui garantit la consolidation et le respect des institutions démocratiques ;*
- *Une Administration saine et transparente, proche du citoyen, qui donne une image d'efficacité et d'équité ;*
- *Des relations entre le citoyen et l'Administration empreintes de sérénité, de confiance réciproque et de transparence ;*
- *La diligence dans les services rendus au citoyen ;*
- *L'allègement des procédures, formalités et délais ;*
- *La généralisation de l'informatique pour faciliter à terme le traitement à distance des actes administratifs ;*

- *L'éradication de la corruption, du gaspillage, de la mauvaise gestion du laxisme, des détournements, du copinage, de la politisation dans le choix des hommes, ou dans l'attribution des marchés, des passe droits, des embauches inutiles ;*
- *Un grand effort d'équipement des administrations en matériels modernes et performants, l'émulation par une politique d'adaptation des personnels aux emplois, une politique salariale motivante et la création des conditions d'une saine gestion des carrières à travers un cadre de compétition transparent et équitable.*

Cette vision est largement partagée par les populations si on se réfère aux résultats de l'étude Prospective Mali 2025 à l'occasion de laquelle a été menée une enquête très large sur les aspirations des populations maliennes.

Pour mettre en œuvre une telle vision, il convient d'abord de faire l'état des lieux de l'organisation de l'Etat et des Administrations.

3. L'état des lieux

Depuis l'instauration du pluralisme politique en mars 1991, le Mali cherche à se doter d'un Etat compatible avec le nouveau contexte politique, un Etat capable de renforcer la démocratie, d'assurer la sécurité et la justice et de promouvoir le développement à travers des actions d'orientation, de régulation et d'incitation.

Dans ce contexte, les autorités politiques ont opté pour deux choix majeurs à savoir le désengagement de l'Etat du secteur productif et la décentralisation.

Malgré ces choix fondamentaux assez largement mis en œuvre, les prestations de services essentiels à la population, ainsi que le rendement global des services publics demeurent peu satisfaisants. On relève des déficiences majeures dans les domaines suivants : l'organisation des Administrations Centrales (a), l'état des administrations déconcentrées (b), la gestion des ressources humaines dans l'administration (c), la gestion des

deniers publics (d), les relations avec les usagers (e) et la mise en œuvre de la décentralisation(f).

a) L'organisation des Administrations Centrales

L'Administration malienne est marquée par une crise structurelle qui affaiblit ses performances et réduit la qualité des services offerts aux usagers.

La structure gouvernementale est instable, parfois considérée comme surdimensionnée par rapport aux missions et moyens de l'Etat. Il en résulte des conflits de compétences, des zones grises dans lesquelles les responsabilités ne sont pas clairement identifiées et une prolifération de structures administratives (plus de 400 actuellement). La multiplication des « Administrations de Projet » apparaît comme une des causes de l'affaiblissement des Administrations classiques qui sont ainsi de plus en plus dédaignées par les agents les plus compétents.

De plus, le cloisonnement des administrations accentue les difficultés de coordination de l'action gouvernementale, nuit à l'utilisation judicieuse des ressources publiques et constitue une source de dilution des responsabilités alors que si les départements ministériels couvraient un champ suffisamment large, la cohésion de l'action publique s'en trouverait améliorée, et les moyens utilisés avec plus d'efficacité sur des objectifs partagés. Cette situation est aggravée par l'absence d'une tradition d'interministérialité, et de double tutelle.

Par ailleurs, l'Administration est fortement centralisée et ses échelons supérieurs (niveau central) s'occupent davantage d'exécution que de conception de politiques. Ainsi, la plupart des projets de développement situés en région, parfois à plus de 1000 km de la capitale sont rattachés à des directions nationales, et travaillent en déphasage total avec les directions régionales pourtant plus proches du terrain.

En outre, on note une faiblesse évidente des capacités et l'insuffisance des outils et instruments de planification et de gestion du développement et de manière plus générale la faiblesse des Administrations publiques dans l'élaboration des politiques publiques.

Enfin, l'Administration dispose de peu d'outils de gestion modernes, et pratiquement pas d'outils adaptés pour une évaluation efficace de ses performances. Les capacités de l'Administration sont donc faibles et elle est peu outillée pour prendre efficacement en compte les préoccupations essentielles du citoyen. Or, la prise en charge des préoccupations des citoyens à travers des prestations de qualité est le gage de la légitimité de l'action publique.

b) L'état des administrations déconcentrées

La déconcentration, qui implique une réorganisation des relations entre administrations centrales et services régionaux et sub-régionaux devrait être le complément indispensable de la décentralisation.

Or, les Administrations centrales s'occupent très largement de fonctions de mise en œuvre et d'exécution de politiques, ce qui est précisément la vocation première des Administrations déconcentrées.

On dénote un sous-équipement chronique des administrations déconcentrées. Selon une étude réalisée par la MDRI ¹, en 1998 et 1999, les crédits de fonctionnement des services déconcentrés ne représentaient que 5% environ du volume total des crédits de fonctionnement inscrits au budget d'Etat. La même étude fait ressortir qu'en 1999 seulement 7,5% des directions régionales étaient correctement équipées en mobilier de bureau, de classement et d'archives. Les moyens sont encore plus dérisoires au niveau des services des Préfets et Sous-préfets qui n'ont ni budget propre, ni texte de création, d'organisation et de fonctionnement. L'absence de textes organiques est aussi valable pour les Hauts Commissariats de région.

¹. MDRI, La déconcentration administrative au Mali : bilan et définition d'un Programme national de renforcement de la déconcentration et d'appui à la décentralisation, 2000,

De plus, entre 50 et 75 % des agents de l'Etat (selon les secteurs) sont concentrés à Bamako. A titre de comparaison, en France seulement 5% des fonctionnaires travaillent à Paris, et ce chiffre est considéré comme le double de ce qui est nécessaire².

L'Etat s'est donc trouvé affaibli sur le territoire à cause de l'accaparement des pouvoirs et des moyens par les Administrations Centrales, ce qui compromet la capacité d'initiative et d'action des services régionaux et sub-régionaux au moment même où ils doivent apporter leur appui à des collectivités territoriales encore balbutiantes.

Enfin la localisation et les modes d'implantation des services déconcentrés ne répondent pas toujours aux besoins des populations.

c) La gestion des ressources humaines dans l'Administration

La faible productivité de l'Administration s'explique en grande partie par l'absence d'une politique cohérente des ressources humaines.

L'absence d'une politique judicieuse de développement des ressources humaines se manifeste notamment par :

- *Une pénurie chronique de personnels notamment dans les secteurs sociaux (éducation, santé) et les services de souveraineté (administration territoriale, affaires étrangères), ceci malgré un certain effort de recrutement au cours dernières années ;*
- *La centralisation excessive de la gestion au niveau de la direction nationale de la fonction publique et du personnel ;*
- *L'absence d'outils pertinents de gestion du personnel à la disposition des services ;*

². Jean Picq, Faut-il reformer notre Etat ? Exigences et leviers de changement, in Revue Française d'Administration Publique, juillet – septembre 1995 . n°75

- *L'absence d'une politique cohérente de formation et de perfectionnement des fonctionnaires ;*
- *Un système de rémunération relativement peu motivant, ne tenant pas suffisamment compte de la compétence, du rendement et des conditions de travail des agents en dépit d'augmentations substantielles de salaires au cours de la dernière décennie ;*
- *Une protection sociale embryonnaire qui laisse les fonctionnaires dans une relative précarité face aux risques sociaux.*

d) La gestion des deniers publics

En dépit d'un début de mise en œuvre des budgets programmes, la question d'un système judicieux d'allocation de ressources et de traçabilité des dépenses continue à se poser en raison de l'absence d'une gestion des performances basée sur des résultats mesurés par des indicateurs objectifs fiables.

Par ailleurs, dans l'utilisation des deniers publics, on relève des pratiques répréhensibles qui nuisent au crédit de l'Etat. A cet égard, le rapport sur les Recommandations de la Banque Mondiale visant à renforcer le Programme « Anti-Corruption » a identifié certains facteurs critiques de la corruption : le pouvoir discrétionnaire de l'Administration qui semble excessif, l'insuffisance de contrôle et la non application des sanctions, une transparence insuffisante dans le traitement des affaires publiques, ainsi que la faible capacité institutionnelle du système judiciaire.

On note une volonté politique affirmée pour lutter contre ce phénomène, mais les contraintes semblent énormes.

e) Les Relations avec les usagers

L'avènement de la démocratie a amené les citoyens à être plus exigeants envers l'Etat en ce qui concerne la qualité des services offerts. Ils entendent désormais être accueillis, traités et servis d'une manière convenable dans tous les services publics. Les citoyens ne tolèrent plus que l'Administration se complaise dans l'inaction et l'arbitraire. Or, il y a un décalage entre les

attentes des usagers et les prestations des services publics. La notion de service est quasiment inconnue de l'écrasante majorité des fonctionnaires qui continuent à ignorer les attentes des citoyens. Il est vrai que les usagers eux-mêmes alimentent largement la culture du népotisme et du favoritisme en recourant aux passe-droits.

f) La mise en œuvre de la décentralisation

Le Mali a opté pour une politique relativement audacieuse de décentralisation ayant consacré un démarrage presque concomitant des 703 communes, des 49 cercles et des 8 régions, ainsi que du district de Bamako après les élections communales de 1999 . Ceci a permis d'installer le Haut conseil des collectivités territoriales qui doit jouer un rôle important dans la poursuite de la décentralisation en plus du dispositif national d'appui technique (CCC) et financier (ANICT) et des associations des collectivités décentralisées.

Cependant bien que les textes réglementaires relatifs à l'exercice des compétences transférées aux communes et cercles en matières d'éducation, de santé et d'hydraulique aient été adoptés par le Gouvernement en 2002, ces prérogatives formellement transférées ne sont pas effectives sur le terrain. Il reste à l'Etat de définir une stratégie opérationnelle de transfert des compétences et de transfert concomitant de ressources afin de mettre en œuvre les textes. Ceci va exiger une très forte volonté politique et une mobilisation sociale considérable en raison du peu d'empressement des cadres des départements ministériels dans leur majorité à se départir de prérogatives et moyens actuellement à leur disposition .

La faible concertation entre les services déconcentrés et les collectivités territoriales ainsi que le manque d'articulation entre les planifications sectorielles verticales des départements ministériels et les planifications horizontales des collectivités territoriales, créent des risques de double emploi et de non prise en compte des dépenses récurrentes dans les investissements sociaux .

Les insuffisances du Code actuel des collectivités notamment en matières financière et budgétaire ont certes été prises en charge dans le cadre de sa relecture, mais le nouveau projet de code tarde à être adopté.

La question de la domanialité et du foncier des collectivités a été réglée à travers le nouveau Code domanial et la loi portant constitution et gestion de leur domaine. Mais ces textes ne sont pas mis en œuvre.

Par ailleurs, l'expérience tend à démontrer que la pratique de dotations de l'Etat, aléatoires aussi bien dans leur montant que dans la régularité de leur versement est antinomique de la notion même d'autonomie que vise la décentralisation.

En outre, les aléas de la gestion financière des collectivités rend nécessaire l'intervention d'une justice des comptes performante et déconcentrée. Le code des collectivités pose le principe de la possibilité pour les élus de saisir le juge contre les décisions de l'Etat, spécialement de la tutelle, et pour les citoyens contre les décisions des autorités décentralisées. La possibilité de tels recours paraît limitée du fait de l'organisation territoriale de la justice administrative (3 tribunaux) alors même que les risques de conflits se démultiplient.

Enfin le découpage administratif suscite des interrogations d'une part en raison de la persistance de conflits et réclamations engendrées par la formation des nouvelles communes en 1996, d'autre part du fait de la problématique d'un réaménagement de la carte des cercles et régions.

L'érection de ces échelons administratifs en collectivités décentralisées laisse présager l'ampleur des débats sur cette question.

4. Les enjeux et risques

L'analyse de l'état des lieux fait apparaître des déficiences structurelles de nature à compromettre les objectifs de renforcement de la démocratie et de l'Etat de droit, de stabilité macro-économique et de lutte contre la pauvreté.

Si on agit de manière déterminée et adéquate sur les facteurs de nature politico-institutionnelle, on a des chances d'obtenir des résultats tangibles sur la croissance économique et les perspectives sectorielles et socio-économiques. A cet égard, le développement institutionnel ne doit pas être vu comme un projet isolé mais comme une composante intrinsèque du système global de planification et de gestion du développement en raison du caractère structurant des réformes institutionnelles. Les réformes institutionnelles doivent bénéficier du maximum de soutien politique car c'est un domaine où l'appui politique détermine largement les résultats. Seul un engagement politique fort peut aider à réussir une large mobilisation de nature à vaincre les inévitables réticences face à des réformes d'envergure qui bousculent des habitudes longtemps installées.

Si on n'agit pas de manière rapide et résolue, les conséquences seraient particulièrement graves pour l'avenir du pays :

- *baisse de la qualité et renchérissement des prestations publiques, conduisant à une aggravation de la pauvreté ;*
- *échec de la politique de décentralisation avec des conséquences sur le processus de démocratisation ;*
- *détérioration accentuée de la confiance entre les pouvoirs publics et ses partenaires (citoyens, société civile, secteur privé, partenaires au développement) ;*
- *détérioration de la situation économique avec des conséquences sensibles sur la situation financière de l'Etat et des collectivités décentralisées et donc sur le financement du développement ;*
- *dégradation tendancielle de la position du Mali dans la compétition sous-régionale et internationale.*

C'est dire l'urgence de mettre en œuvre un Programme de développement institutionnel afin de créer un cadre propice au développement économique et social.

5. Les objectifs du Programme

L'objectif global est de créer les conditions d'un développement durable à travers des structures administratives stables, performantes et crédibles.

Le programme vise les objectifs spécifiques suivants :

- *Adapter l'organisation de l'Administration à l'évolution politico-institutionnelle afin de corriger ses incohérences structurelles et accroître son efficacité ;*
- *Renforcer la gestion publique en vue d'améliorer quantitativement et qualitativement les services offerts aux populations ;*
- *Mettre les préoccupations des usagers au cœur de l'action administrative afin de redonner une légitimité à l'Etat et renforcer le processus démocratique.*
- *Assurer un pilotage adéquat des politiques de développement et améliorer la coordination des actions de développement*

6. Les composantes du Programme

Pour préserver sa cohérence, le Programme proposé se concentrera sur les aspects communs à l'ensemble de l'Administration Publique, étant entendu que les questions plus spécifiques font l'objet de programmes sectoriels (Programme Décennal de Développement de la Justice (PRODEJ), Programme Décennal de Développement de l'Education (PRODEC), Programme Décennal de Développement Socio-sanitaire (PRODESS) qui comportent tous des volets de développement institutionnel.

Pour ce faire, cinq axes stratégiques sont proposés : la réorganisation de l'Etat central et le renforcement de la gestion publique (6.1), le renforcement de la déconcentration(6.2), la consolidation de la décentralisation(6.3), la valorisation et le renforcement des capacités des ressources humaines(6.4), la communication et les relations avec les usagers (6.5). Ces cinq axes complémentaires comportent des actions qui forment un ensemble cohérent dont la mise en œuvre coordonnée renforcera considérablement la gouvernance globale dans le pays.

6.1. La réorganisation de l'Administration centrale et le renforcement de la gestion publique

Après deux décennies d'étatisme, l'Etat malien a reconsidéré son rôle dans la production à partir de 1982 en se désengageant progressivement tout en encourageant le secteur privé. A partir de 1991, avec l'avènement de la démocratie pluraliste, l'Etat a accéléré ces réformes économiques parallèlement aux réformes politiques dont la décentralisation demeure le fil conducteur. Aujourd'hui, avec les dernières privatisations dans les secteurs de l'énergie et de la télécommunication, l'Etat se concentre sur ses missions régaliennes et sur les régulations essentielles. Cette réalité doit se refléter à travers la réforme de l'Etat central qui doit se recentrer autour des fonctions stratégiques (i) l'amélioration du système d'allocations des ressources (ii) et le renforcement des systèmes de contrôle (iii).

i) Réorganiser l'Administration centrale autour des fonctions stratégiques

L'Administration centrale doit se recentrer sur des fonctions stratégiques conformément à sa vocation. Elle doit préparer les grands choix stratégiques nationaux, préparer les politiques publiques, fixer des objectifs opérationnels aux administrations déconcentrées dans la mise en œuvre de ces politiques, et en assurer le suivi. Déchargés des missions de mise en œuvre des politiques publiques (transférées aux services déconcentrés ou décentralisés selon les cas), les services centraux doivent se concentrer sur des fonctions de conception, de préparation de politiques et d'impulsion par rapport aux services d'exécution. La déconcentration n'a de sens que si les Administrations centrales définissent les résultats attendus des services déconcentrés, orientent leurs actions et conservent l'entière responsabilité politique de leur succès ou échec. Dans un tel contexte, la définition des politiques et des programmes ainsi que leur pilotage reste entièrement du domaine des Administrations centrales alors que la gestion des opérations sur le terrain reste essentiellement du domaine des services déconcentrés. Ainsi, le recueil, le traitement et la diffusion de l'information pour soutenir la formulation de politique doit occuper une place importante au niveau

central. Cela met notamment en lumière la nécessité de renforcer non seulement la planification sectorielle notamment au niveau des grands services centraux , mais également la planification globale qui assure la mise en cohérence des différents niveaux et espaces de planification.

Conséquemment, la nature des structures et des moyens à mettre en œuvre doivent tenir compte de cette réalité. Dans les services centraux, on aura davantage besoin d'équipes relativement légères mais extrêmement bien formées, bien rémunérées, et disposant des nouvelles technologies de l'information pour suivre la mise en œuvre des programmes sur le terrain, afin de s'assurer en temps réel de la bonne utilisation des ressources et de la poursuite correcte des objectifs.

Par ailleurs, dans le cadre de cet effort de rationalisation, il conviendra d'endiguer la prolifération des structures, source d'éparpillement de moyens, de dilution des responsabilités, et d'affaiblissement de la cohésion de l'action publique. Pour plus d'efficacité, les services centraux doivent couvrir un champ suffisamment large et travailler davantage ensemble autour de projets communs. Dans cette perspective, il convient de faire l'inventaire des services existants et d'en évaluer la pertinence.

Ceci pose le problème même de la stabilisation de la structure gouvernementale et de la clarification de la répartition des missions et services entre les départements ministériels en vue de créer un cadre idoine pour l'élaboration des politiques et stratégies nationales. Par exemple, lorsqu'une politique publique qui relève à titre principal d'un ministre, a une dimension interministérielle, la vocation de chef de file de ce ministre doit figurer dans le décret fixant les attributions spécifiques des membres du gouvernement.

L'objectif de réorganisation de l'Administration Centrale autour des fonctions stratégiques sera pris en charge à travers les actions suivantes :

- *étudier les effets des mutations institutionnelles en cours (déconcentration, décentralisation, privatisation) sur le rôle de l'Etat*

central et les missions des services publics ;

- *faire l'audit organisationnel de l'ensemble des structures centrales régionales et sub-régionales et redéfinir les missions, la nature, et la taille des services publics ;*
- *Elaborer par chaque département ministériel un schéma de réorganisation des services centraux autour des fonctions stratégiques accompagné d'un plan de déconcentration avec un chronogramme triennal de mise en œuvre.*
- *Elaborer et mettre en œuvre un Plan national d'utilisation des NTIC dans l'Administration.*

ii) L'amélioration du système d'allocation des ressources et d'évaluation de leur utilisation

Les administrateurs de crédits publics seront de plus en plus tenus par l'opinion publique de justifier que les dépenses publiques produisent les résultats attendus. L'audit de la performance et des résultats est un des moyens d'atteindre ce résultat. Un bon système d'allocation de ressources doit reposer sur des évaluations régulières des performances des programmes publics en termes de quantité et qualité des services offerts ainsi qu'en termes d'impact sur la vie des populations. Ainsi, en vue d'amener les agents publics à se concentrer sur la réalisation des objectifs fixés à leurs services pour produire des avantages durables aux citoyens, l'Etat doit se doter d'instruments et procédures de mesures des performances de l'Administration. La mesure de l'efficience et de l'effort d'économie est indispensable précisément dans un contexte où l'Etat entend déléguer des responsabilités à d'autres acteurs selon des critères objectivement vérifiables. Un cadre budgétaire rénové devrait traduire au plan budgétaire la mise en œuvre des politiques publiques et les prestations de services.

Pour améliorer le système d'allocation de ressources, les actions suivantes seront entreprises :

- *Généraliser l'application de la lettre de mission ;*

- *Fixer des objectifs périodiques aux services publics ;*
- *Evaluer et améliorer la mise en œuvre du système de budget-programme ;*
- *Elaborer et mettre en œuvre des critères objectifs d'allocation des ressources budgétaires ;*
- *Mettre en œuvre un plan de rationalisation et de maîtrise des consommations d'eau, d'électricité et de téléphone des institutions et services publics ;*
- *Renforcer la mise en œuvre de la comptabilité matière au niveau des institutions, services publics et collectivités décentralisées ;*
- *Elaborer une charte de qualité pour certains services très ouverts sur les usagers ;*

iii) Renforcer les systèmes de contrôle et d'évaluation

Le développement de la corruption dans le pays commande aujourd'hui le renforcement des systèmes de contrôle aussi bien au niveau des administrations d'Etat que des collectivités décentralisées. Cependant, pour être efficace la lutte contre la corruption ne saurait se ramener à l'action des gouvernants. Elle doit être élargie à la notion plus large de respect du bien public et associer l'ensemble de la société dans ses différentes composantes.

Dans ce cadre, les actions suivantes seront entreprises :

- *Mettre en œuvre un plan de sécurisation des actes de gestion par une utilisation optimale de l'outil informatique ;*
- *Institutionnaliser des espaces (émissions télé et radio, rencontres avec des élus ou des usagers, etc. ;) où les responsables politico-administratifs ainsi que les gestionnaires des grands programmes de développement viendraient faire le point par rapport aux missions qui leur sont confiées.*
- *Réorganiser le système de contrôle des services publics de manière à renforcer le contrôle interne ;*
- *Développer la fonction contrôle de l'Assemblée Nationale, et de la Cour des Comptes ;*

- *Elaborer et mettre en œuvre une stratégie de lutte contre la corruption et de respect du bien public à travers un processus participatif très large ;*
- *Mettre en place un auditeur indépendant .*

6.2. Le renforcement de la déconcentration

La déconcentration est le corollaire de la décentralisation qu'elle doit logiquement précéder, ce qui n'a pas été le cas au Mali. Plus on décentralise, plus il est nécessaire de déconcentrer l'Administration d'Etat, sinon la décentralisation s'étouffe. Il s'agit de faire descendre le centre de gravité de l'Administration d'Etat du niveau central au plus près des élus et des populations.

Dans le contexte actuel du Mali, pour renforcer le processus de décentralisation, il convient de l'accompagner au plus vite en transférant au niveau déconcentré des pouvoirs suffisants (i) ainsi que des moyens humains et matériels appropriés (ii) et en renforçant une justice administrative de proximité (iii).

i) Transférer de larges pouvoirs au niveau déconcentré

Conformément aux textes qui les régissent, les services centraux doivent se concentrer sur leurs missions de formulation de politique et de contrôle, et laisser aux administrations déconcentrées les missions d'exécution et de mise en œuvre des politiques nationales. Le tout est d'identifier pour chacune des politiques sectorielles le niveau pertinent de déconcentration.

L'autorité déconcentrée, en particulier les Hauts Commissaires de région doivent avoir de pouvoirs réels d'initiative et de coordination dans les domaines de compétence de l'Etat central (aménagement du territoire, sauvegarde de l'environnement, mise en œuvre de la solidarité nationale, etc.). La mise en œuvre des Programmes sectoriels (éducation, santé, hydraulique) doit être coordonnée au niveau régional sur délégation des Ministres. La région devient ainsi le lieu de croisement des politiques publiques, des propositions des collectivités locales, donc un pivot de l'Etat territorial.

Pour stabiliser l'organisation de l'Etat, toutes ces questions doivent être discutées de manière ouverte avec l'ensemble des acteurs et les solutions adoptées consignées dans des textes de loi.

Les actions ci-dessous seront entreprises :

- *Adopter une charte de la déconcentration qui posera les orientations, les principes et les moyens de la mise en œuvre : transversalité de l'action publique, progressivité de la réforme, souplesse dans la création et l'organisation des structures ;*
- *Adopter un schéma de réorganisation des services déconcentrés ;*
- *Adopter un plan triennal de déconcentration des compétences par département ministériel.*

ii) Transférer des moyens adéquats aux administrations déconcentrées

L'état des lieux des administrations déconcentrées fait apparaître une répartition déséquilibrée des ressources humaines, matérielles et financières entre l'Etat central et l'Etat territorial, ce qui constitue un facteur d'affaiblissement de l'Etat en général et une contrainte réelle dans la mise en œuvre de la décentralisation. On ne peut agir sur les performances en orientant les services déconcentrés vers les résultats sans les doter de moyens et pouvoirs suffisants dans la gestion de ces ressources.

Pour aider à la déconcentration des moyens, les actions suivantes seront entreprises à court et moyen terme :

- *Préparer une directive du Premier Ministre pour fixer les normes de répartition des ressources entre les niveaux national, régional et sub-régional, à mettre en œuvre selon les spécificités des départements ministériels ;*
- *Préparer par département ministériel un plan triennal de mise à niveau des administrations déconcentrées (bâtiments administratifs, mobilier de bureau, équipements techniques) ;*
- *Préparer et mettre en œuvre par département ministériel un plan triennal de redéploiement des personnels au niveau des*

administrations déconcentrées ;

- *Ouvrir un bureau du personnel dans chaque Haut Commissariat ;*
- *Conduire une étude sur les incitations statutaires, matérielles et financières à appliquer pour accompagner le redéploiement du personnel dans les administrations déconcentrées, adopter les textes réglementaires subséquents et programmer l'incidence financière dans le budget d'Etat après les négociations et arbitrages d'usage dans un délai de 3 ans.*

iii) Rapprocher la justice administrative des citoyens

Pour donner la possibilité effective aux élus des collectivités territoriales et aux citoyens de contester les décisions administratives leur portant préjudice, les actions suivantes seront entreprises :

- *accroître le nombre de tribunaux administratifs ;*
- *Organiser un système d'audiences foraines ;*
- *simplifier et adapter les règles du contentieux administratif notamment en matière de fixation de délais difficilement tenables en raison des réalités de terrain ;*
- *encourager et développer les initiatives du type « centres d'accès au droit » ;*
- *offrir systématiquement des possibilités de conciliation et d'arbitrage afin de limiter les contentieux.*

6.3. La consolidation de la décentralisation

Pour devenir irréversible et apporter tous ses effets attendus sur le développement, la décentralisation doit être consolidée à travers des actions vigoureuses dans trois directions : le transfert effectif de compétences et de ressources aux collectivités territoriales (i), l'harmonisation des politiques sectorielles par rapport à la décentralisation (ii) et la mise en place d'un système de suivi-évaluation de la décentralisation (iii).

i) Procéder au transfert des compétences et des ressources aux collectivités territoriales

Le transfert de compétences et ressources conditionne largement le succès de la décentralisation. Pour parvenir à une solution adéquate de cette question, les actions suivantes seront menées :

- *élaborer les décrets fixant les taux ainsi que les modalités de recouvrement et de répartition des taxes perçues de l'exploitation du domaine des collectivités territoriales ;*
- *appliquer les décrets de transfert de compétences en matière de santé, d'éducation et d'hydraulique ;*
- *définir les modalités de transfert des compétences des autres départements ministériels .*

ii) Harmoniser les politiques sectorielles avec la politique de décentralisation

A cause de la faible concertation entre les services déconcentrés et les collectivités territoriales et du manque d'articulation entre les planifications sectorielles verticales, et les planifications horizontales des Collectivités Territoriales, il y a des risques de dysfonctionnement et de double emploi dans les investissements sociaux ainsi que de non prise en compte des dépenses non récurrentes liées à ces investissements.

Pour corriger cette situation, les actions suivantes seront entreprises :

- *transférer aux Collectivités Territoriales la maîtrise d'ouvrage de la réalisation des infrastructures en matière de santé et d'éducation prévus dans les programmes sectoriels ;*
- *Transférer aux Collectivités Territoriales les responsabilités de l'Etat en matière de concession de service public dans les secteurs de la santé, de l'éducation et de l'hydraulique rurale ;*
- *Transférer aux Collectivités Territoriales les subventions et crédits budgétaires affectés au fonctionnement de leurs infrastructures.*

iii) Mettre en place un programme de suivi-évaluation de la décentralisation

L'importance de la décentralisation pour le développement et la stabilité du pays commande que soit mis en place un système régulier de suivi-évaluation. Il s'agira de s'assurer du fonctionnement régulier des collectivités décentralisées conformément aux textes qui les régissent et de vérifier la pertinence de ceux-ci par rapport à l'évolution socio-politique et économique du pays ainsi que d'autres aspects importants de la décentralisation (gestion des ressources, prestations fournies, degré de mobilisation des citoyens, tutelle, etc.). Les questions de l'intercommunalité ainsi que les conflits liés au découpage territorial doivent par exemple faire l'objet d'un suivi tout particulier.

Pour ce faire, les activités suivantes seront menées :

- *Conception et mise à jour périodique d'indicateurs pertinents de suivi ;*
- *Enquêtes sur le terrain, restitution et publication de résultats ;*
- *Formulation de recommandations et de politiques ;*
- *Amélioration de textes existants ou élaboration de nouveaux textes .*

6.4. La valorisation et le renforcement des capacités des ressources humaines

L'Etat ne pourra atteindre un haut degré de performance sans le renforcement des capacités des personnels aux niveaux central, déconcentré et décentralisé. Ceci passe par une meilleure maîtrise de leur gestion (i) et un renforcement de leurs capacités (ii).

i) Rationaliser la gestion des ressources humaines

Les capacités des structures chargées de la gestion des personnels de l'Etat doivent être renforcées de manière substantielle afin d'avoir une bonne maîtrise des effectifs. De manière plus générale, la fonction Personnel doit être renforcée dans les services publics pour permettre une meilleure utilisation des ressources humaines. Une meilleure gestion des effectifs permettra de réduire le paiement des fonctionnaires sans

affectation, voire parfois qui ne font plus légalement partie des effectifs salariés.

Pour ce faire, les actions suivantes seront menées :

- *Réorganiser la DNFPP autour de fonctions stratégiques et d'appui technique aux autres services des ressources humaines de l'Etat (niveaux sectoriel et déconcentré) et renforcer ses moyens organisationnels et matériels ;*
- *Restructurer les divisions du Personnel des DAF en directions des ressources humaines et renforcer leurs moyens organisationnels, humains et matériels ;*
- *Créer des bureaux des Ressources humaines auprès des Hauts Commissaires de régions pour prendre en charge les actes de gestion du personnel qui seront déconcentrés ;*
- *Mettre en œuvre un plan triennal de transfert de certaines compétences actuelles de la DNFPP aux services des ressources humaines des départements ministériels, et aux bureaux des Ressources humaines des Hauts Commissariats de régions ;*
- *Mettre en œuvre un programme triennal de formation à l'intention des cadres de la DNFPP, des bureaux des Ressources humaines des hauts Commissariats de régions, et des directions des ressources humaines des départements ministériels pour la prise en charge efficace de la réorganisation de la fonction Ressources humaines ;*
- *Faire un inventaire quantitatif et qualitatif des ressources humaines de l'Etat et des collectivités territoriales et élaborer un plan triennal de recrutement et de redéploiement des personnels ;*
- *Préparer un manuel de procédures de la gestion du personnel de l'Etat tenant compte des mesures de déconcentration proposées ;*
- *Mettre en place un système d'information fiable entre la DNFPP, le BCS, les DAF et les Hauts Commissariats de région afin de réduire les doubles emplois, les salaires indus et autres irrégularités.*

ii) Renforcer la capacité des agents publics

La performance du secteur public est fortement tributaire du renforcement de la capacité des personnels qui y travaillent. Ceci passe par des mesures fortes pour renforcer la compétence, la motivation et la responsabilisation des agents publics.

Pour ce faire, les actions suivantes seront entreprises avec détermination :

- *Adopter et mettre en œuvre une politique de rémunération des agents de l'Etat qui encourage la performance et la responsabilité ;*
- *Réorganiser et regrouper les corps de fonctionnaires en tenant compte de la nouvelle réorganisation des services et préparer pour chaque département ministériel des plans de carrières;*
- *Préparer une stratégie nationale de formation et de perfectionnement des fonctionnaires (types d'écoles et profils, financement de la formation, etc.) et préparer des plans triennaux de formation et de perfectionnement par département ministériel ;*
- *Adopter un système de protection sociale compatible avec les besoins de sécurisation des fonctionnaires et les moyens de l'Etat employeur.*

6.5. La communication et les relations avec les usagers

Un des défis du renouveau institutionnel, est l'ouverture de l'Administration à ses usagers. Une des principales leçons qu'on peut tirer des quarante dernières années de réforme, c'est que l'Administration ne peut pas se reformer d'elle-même au bénéfice des usagers. Il faut mettre ceux-ci au cœur du processus de réforme. Les destinataires de l'action publique (secteur privé, ONG, populations) doivent faire valoir leurs préoccupations, et apporter leur sensibilité dans la formulation et la mise en œuvre des politiques publiques aussi bien que dans le fonctionnement courant de l'Administration à travers des modes opératoires appropriés. L'ensemble des partenaires et usagers de l'Administration doivent être mobilisés à travers les actions suivantes : l'organisation de l'accueil, de l'orientation et de l'information des usagers (i), une politique de communication visant à

faciliter l'adhésion des acteurs aux objectifs et actions de réforme (ii).

i) L'organisation de l'accueil, de l'orientation et de l'information des usagers

L'avenir de la démocratie malienne dépendra dans une certaine mesure de la manière dont l'Administration traitera les usagers. De plus, la compétitivité de l'économie dans un espace régional concurrentiel passe nécessairement par des changements profonds de comportements des agents de l'Etat vis à vis des usagers notamment les opérateurs économiques quotidiennement confrontés à des démarches administratives. Il y a une forte attente de simplification des formalités et d'écoute des usagers.

Dans ce cadre, les actions ci-dessous seront entreprises :

- *Elaborer par chaque ministère un programme triennal pour améliorer l'accès des services publics aux usagers notamment à travers un plan de mise en oeuvre de la loi 98-012 du 19 janvier 1998 régissant les relations entre l'Administration et les usagers des services publics ;*
- *Elaborer un plan triennal de simplification des procédures et formalités pour les services très ouverts sur les usagers ;*
- *Organiser par un organisme indépendant une enquête annuelle auprès des usagers sur la qualité des prestations des principaux services de l'Etat et diffuser les résultats ;*
- *Attribuer des prix pour les services réservant un meilleur accueil aux usagers afin d'encourager les bonnes pratiques.*

ii) Une politique de communication visant à faciliter l'adhésion des acteurs aux actions de réforme

Le Programme de communication s'adressera aux usagers de l'Administration ainsi qu'aux partenaires institutionnels. Il visera à promouvoir l'adhésion des acteurs aux réformes envisagées, ainsi qu'à la sensibilisation des partenaires et agents de l'Administration par rapport aux bons comportements à promouvoir pour assurer une gouvernance de qualité.

Les actions suivantes seront menées :

- *Faire un plaidoyer autour des objectifs du Programme de Développement Institutionnel ;*
- *Préparer et mettre en œuvre un programme de rencontres pour présenter le Programme de Développement Institutionnel aux différents acteurs (Parlement, Haut Conseil des Collectivités, Assemblées régionales et de cercles, conseils communaux, société civile, etc.); recueillir leur avis et susciter leur adhésion ;*
- *Informier et mobiliser les acteurs notamment la société civile, les partis politiques, et le secteur privé et diffuser une documentation adéquate ;*
- *Préparer une campagne IEC en direction des agents de l'Etat et des usagers de l'Administration en vue de promouvoir les bonnes pratiques et les bons comportements ;*
- *Organiser des journées portes ouvertes dans les services publics afin de sensibiliser les usagers sur les contraintes des Administrations et rechercher leur adhésion par rapport aux objectifs poursuivis.*

7. Le dispositif et la stratégie de mise en œuvre du Programme

Le cadre stratégique de la réforme de l'Etat préparé par le Ministère délégué à la réforme de l'Etat et aux relations avec les institutions a retenu un cadre institutionnel harmonisé pour le pilotage de l'ensemble des réformes institutionnelles dont le Programme de développement institutionnel est une composante essentielle.

Ainsi, l'orientation, la coordination, la mise en œuvre et le suivi-évaluation du PDI seront assurés à trois niveaux à travers les organes suivants : un organe d'orientation, un organe de suivi évaluation et un organe de mise en œuvre.

- **Un organe d'orientation**

L'orientation de l'ensemble des réformes institutionnelles sera assurée par un organe commun en raison de leur transversalité. Ce organe

d'orientation présidé par le Premier Ministre est composé des membres du gouvernement et de représentants des grandes composantes de la société civile et du secteur privé. Il apportera le soutien politique indispensable et veillera à la mise en œuvre au niveau des départements ministériels .

- **Un organe de coordination et de suivi-évaluation**

La coordination et le suivi-évaluation des activités du PDI seront assurés par un organe présidé par la ministre délégué à la réforme de l'Etat et aux relations avec les institutions et composé des représentants des départements ministériels, des représentants des organisations de la société civile, du secteur privé et des usagers du service public . Cet organe veillera à la cohérence des politiques de réforme et au suivi de leur mise en œuvre.

- **Un organe d'exécution**

En raison du caractère transversal du PDI, sa mise en œuvre se fera à travers le Commissariat au développement institutionnel assisté de comités techniques regroupant les structures techniques intéressées des départements ministériels, ainsi que les experts des partenaires de l'Etat (partenaires techniques et financiers , ONG, etc..).

Au plan politique, un partenariat stratégique incluant l'Etat, les collectivités, le secteur privé, les syndicats et la société civile dans son ensemble , sera recherché afin de soutenir le Programme pour vaincre les résistances au changement.

Des mécanismes rigoureux notamment des indicateurs -objectivement vérifiables- seront mis en place et communiqués au gouvernement, aux usagers et aux partenaires techniques et financiers pour assurer la bonne réalisation du Programme. C'est justement pour ne pas rester dans des propositions vagues que chaque fois que cela est pertinent, des plans d'actions sont proposés au niveau des départements ministériels pour assurer l'imputabilité des actions envisagées.

ANNEXE I

DOCUMENTS UTILISES

Documents généraux

- Amadou Toumani TOURE, le temps du changement.
- Gouvernement du Mali : Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté (CSLP), 29 mai ;2002
- Primature, Commissariat au développement Institutionnel (CDI): Document d'orientation du développement institutionnel, Décembre 2001
- Primature, Commissariat au développement Institutionnel (CDI) ; Mission d'expertise sur la réforme de l'Etat et la modernisation de la fonction publique; 25 avril 2002 ;
- Etude Nationale Prospective (ENP) Mali 2025

Documents relatifs au Programme de Développement Institutionnel (PDI)

- Présidence de la République: Le développement institutionnel du secteur public, Actes de l'Atelier n° 1, Ségou, 18 – 21 Octobre 1994
 - Banque Mondiale, Département Afrique de l'Ouest : Note pour le Deuxième atelier sur le développement institutionnel, Bamako, 30 Octobre – 2 Novembre 1995.
- Primature: Programme de développement institutionnel, Actes de l'Atelier n° 2, Bamako, 30 Octobre – 2 Novembre 1995
- Présidence de la République, Mission de Décentralisation et des Réformes Institutionnelles: Recherche d'un cheminement logique pour la mise en œuvre des sept axes du programme de réforme globale du secteur public malien, Bamako, Octobre – Novembre 1998
- Présidence de la République, Mission de Décentralisation et des Réformes Institutionnelles: Actes de l'Atelier n° 4, Bamako, 21 – 23 Juin 1999
- Présidence de la République, Mission de Décentralisation et des Réformes Institutionnelles: Document du Programme de Développement Institutionnel, Juillet 1999

**Documents de la Mission de Décentralisation et des Réformes
Institutionnelles (MDRI)**

- Rapport "La déconcentration administrative au Mali: Bilan et perspectives, Synthèse des résultats des enquêtes administratives", Juin 1999
- Rapport "La déconcentration administrative au Mali: Bilan et définition d'un programme National de renforcement de la Déconcentration et d'Appui à la Décentralisation", Septembre 1999
- Rapport final sur "L'articulation entre la décentralisation et les programmes sectoriels en cours", non daté
- Rapport sur le "Programme pilote de renforcement de la déconcentration et d'appui à la décentralisation", Avril 2000
- Document pour la Table ronde sur les réformes institutionnelles "Réforme de l'Etat et décentralisation" (Rapport et Annexes), Juin 2000
- Note sur "L'état actuel de l'administration déconcentrée" pour la Table ronde sur les réformes institutionnelles, Septembre 2000
- Rapport de fin de mission de la MDRI, Septembre 2001

**Documents du Ministère de l'Administration Territoriale et des
Collectivités Locales (MATCL)**

- Projet de Code des Collectivités Territoriales, août 2000
- Atelier national sur le transfert des compétences aux collectivités territoriales, Rapport de synthèse, Juin 2000

ANNEXE II

TEXTES DE LA DECENTRALISATION

- Constitution du 25 Février 1992 (Art. 97 à 105),
- Ordonnance n° 91-039 du 8 Août 1991 déterminant les circonscriptions administratives et les collectivités territoriales de la République du Mali
- Loi n° 93-008 du 11 Février 1993, modifiée par la Loi n° 96-056 du 6 Octobre 1996 et par la Loi n° 99-037 du 10 Août 1999, déterminant les conditions de la libre administration des collectivités territoriales,
- Loi n° 94-009 du 22 Mars 1994 portant principes fondamentaux de la création, de l'organisation, de la gestion et du contrôle des services publics,
- Loi n° 95-022 du 20 Mars 1995 portant statut des fonctionnaires des collectivités territoriales,
- Loi n° 95-034 du 12 Avril 1995, modifiée par la Loi n° 98-010 du 15 Juin 1998 et par la Loi n° 98-066 du 30 Décembre 1998, portant Code des collectivités territoriales en République du Mali,
- Décret n° 95-210/P-RM du 30 Mai 1995 déterminant les conditions de nomination et les attributions des représentants de l'Etat au niveau des collectivités territoriales,
- Loi n° 96-025 du 21 Février 1996 portant statut particulier du District de Bamako,
- Décret n° 96-084/P-RM du 20 Mars 1996 déterminant les conditions et les modalités de mise à disposition des collectivités territoriales des services déconcentrés de l'Etat,
- Décret n° 96-119/P-RM du 11 Avril 1996 déterminant les conditions de nomination et les attributions du représentant de l'Etat au niveau du District de Bamako,
- Loi n° 96-050 du 16 Octobre 1996 portant principes de constitution et de gestion du domaine des collectivités territoriales,
- Loi n° 96-058 du 16 Octobre 1996 déterminant les ressources fiscales du District de Bamako et des communes qui le composent,
- Loi n° 96-059 du 4 Novembre 1996 portant création de communes,

- Loi n° 96-061 du 4 Novembre 1996 portant principes fondamentaux de la comptabilité publique,
- Ordonnance n° 99-003/P-RM du 31 Mars 1999, ratifiée par la Loi n° 99-026 du 07 Juillet 1999, portant création de la Direction Nationale des Collectivités Territoriales, DNCT,
- Décret n° 99-130/P-RM du 26 Mai 1999, fixant l'organisation et les modalités de fonctionnement de la Direction Nationale des Collectivités Territoriales,
- Décret n° 99-183/P-RM du 05 Juillet 1999, déterminant le cadre organique de la Direction Nationale des Collectivités Territoriales,
- Loi n° 99-035 du 10 Août 1999 portant création des collectivités territoriales de cercles et de régions,
- Loi n° 99-036 du 10 Août 1999 relative à la composition du Conseil de Cercle de Tin-Essako,
- Décret n° 99-370/PRM du 24 Novembre 1999 fixant la nomenclature budgétaire et comptable des collectivités territoriales,
- Ordonnance n° 00-027/P-RM du 22 Mars 2000 portant Code domanial et foncier,
- Loi n° 00-042 du 7 Juillet 2000 portant création de l'Agence Nationale d'Investissement des Collectivités Territoriales, ANICT,
- Loi n° 00-044 du 7 Juillet 2000 déterminant les ressources fiscales des communes, des cercles et des régions,
- Décret n° 00-386/P-RM du 10 Août 2000 fixant l'organisation et les modalités de fonctionnement de l'Agence Nationale d'Investissement des Collectivités Territoriales,
- Loi n° 02-007 du 12 Février 2002 portant loi électorale.