

**MINISTRE DU TRAVAIL,
DE LA FONCTION PUBLIQUE
ET DE LA REFORME DE L'ETAT**

REPUBLIQUE DU MALI
Un Peuple - Un But - Une Foi

**COMMISSARIAT AU DEVELOPPEMENT
INSTITUTIONNEL**



PROGRAMME DE **D**EVELOPPEMENT **I**NSTITUTIONNEL

ETAT DE MISE EN ŒUVRE EN 2007

Commissariat au Développement Institutionnel

Centre Commercial Bamamko - Mali

Tel : (223) 22 20 14 / 23 20 72 Fax : (223) 22 87 90

E Mail : cdi@cdi-mali.gov.ml

Liste des sigles et abréviations

- **AGETIC** : Agence des Technologies de l'Information et de la Communication
- **AUF** : Agence Universitaire de la Francophonie
- **CDI** : Commissariat au Développement Institutionnel
- **CFPPT** : Centre de Formation Professionnelle et de Perfectionnement des Elus et Personnels des Collectivités Territoriales
- **CLO** : Comité Local d'Orientation
- **CRO** : Comité Régional d'Orientation
- **CROCEP** : Comité Régional d'Orientation et d'Evaluation du PRODESS
- **CRA** : Commissariat à la Réforme Administrative
- **CRCA** : Comité Régional du Conseil Agricole
- **CRLS** : Conseil Régional de Lutte contre le Sida
- **CLLS** : Comité Local de Lutte contre le Sida
- **CVLS/CFLS** : Comité Villageois ou de Fraction de Lutte contre le Sida
- **CSCR** : Cadre Stratégique pour la Croissance et la Réduction de la Pauvreté
- **ENA** : Ecole Nationale d'Administration
- **GRTSAP** : Groupe Régional de Travail du Système d'Alerte Précoce
- **IAE** : Institut Africain de l'Entreprise
- **MATCL** : Ministère de l'Administration Territoriale et des Collectivités Locales
- **MDC** : Mission de Développement et de Coopération
- **MDRI** : Mission de Décentralisation des Réformes Institutionnelles
- **PARAD** : Programme d'Appui à la Reforme Administrative et à la Décentralisation
- **PDI** : Programme de Développement Institutionnel
- **PDES** : Projet pour le Développement Economique et Social
- **PO** : Plan Opérationnel
- **OMVS** : Organisation pour la mise en Valeur du Fleuve Sénégal
- **SAISA** : Stratégie d'Accès à l'Information au Sein de l'Administration
- **SCAC** : Service de Coopération et d'Action Culturelle

Table des matières

	Page
INTRODUCTION.....	5
Chapitre 1 : LA REORGANISATION DES ADMINISTRATIONS CENTRALES... 7	
1.1. La finalisation de l'audit organisationnel des services audités en 2006.....	7
1.2. L'Audit organisationnel des services centraux et déconcentrés de cinq (5) départements ministériels.....	10
1.3. Mise en place des cadres de concertation de la réforme de l'Etat dans les départements ministériels.....	11
1.4. L'élaboration et la mise en œuvre de code de déontologie dans l'administration.....	12
1.5. La réorganisation du Commissariat au Développement Institutionnel.....	13
1.6. L'appui du Commissariat au Développement Institutionnel dans la réorganisation des services publics.....	15
Chapitre 2 : L'AMELIORATION DES PROCESS, METHODES ET PROCEDURES DE MANAGEMENT DES AFFAIRES PUBLIQUES..... 17	
2.1. L'évaluation des méthodes et procédures des administrations centrales et déconcentrées et rédaction/adoption de manuels de procédures opérationnelles dans certains départements ministériels.....	18
2.2. L'évaluation des méthodes et procédures pour les cinq structures pilotes de la Stratégie d'Accès à l'Information au Sein de l'Administration (SAISA).....	18
2.3. L'utilisation des technologies de l'information et de la communication.....	19
Chapitre 3 : LE RENFORCEMENT DE LA DECONCENTRATION..... 23	
3.1. la préparation d'une loi portant principes de l'organisation administrative du Territoire et d'une charte de la déconcentration.....	23
3-2. La préparation et l'adoption d'un décret portant création de comités régionaux, locaux et communaux d'orientation, de coordination et de suivi des actions de développement.....	24
3.3. La préparation d'un canevas général pour l'élaboration par chaque ministère de son plan de déconcentration.....	25
3.4. L'élaboration des textes relatifs aux incitations à la mobilité des agents de l'Etat à l'intérieur du territoire.....	26
Chapitre 4. LA CONSOLIDATION DE LA DECENTRALISATION..... 27	
Chapitre 5. LA VALORISATION ET LE RENFORCEMENT DES CAPACITES DES RESSOURCES HUMAINES DE L'ETAT ET DES COLLECTIVITES TERRITORIALES..... 28	
5.1. Elaboration de plans de formation pour les départements ministériels.....	28
5.2. La mise en place de l'Ecole Nationale d'Administration (ENA).....	29
5.3. La réorganisation de la fonction « ressources humaines ».....	30
5.4. Le renforcement des capacités des cadres du CDI et des points focaux.....	30

5.5. La mise en place d'un système de recrutement et d'évaluation du personnel du CDI.....	33
5.6. Le renforcement des capacités de l'AGETIC.....	33

Chapitre 6. LA COMMUNICATION ET LES RELATIONS AVEC LES USAGERS.....34

6-1. La conception et la mise en œuvre du site web du CDI.....	34
6.2. Les ateliers régionaux de sensibilisation et de communication.....	34
6.3. La reproduction de la plaquette de présentation du PDI.....	35
6.4. La traduction et la production de la plaquette de présentation du PDI.....	35
6.5. La confection de panneaux d'orientation.....	35
6.6. L'organisation de journées « Portes ouvertes »	35
6.7. L'élaboration d'une stratégie de communication.....	35
6.8. La création et animation de l'Espace PDI.....	35
6.9. L'organisation d'ateliers régionaux de sensibilisation.....	36
6.10. Le développement de quatre logiciels pour le compte des structures pilotes...36	
6.11. La construction de bureaux d'accueil et d'orientation des usagers.....	37
6.12. La réalisation d'un documentaire sur la SAISA.....	37

Chapitre 7. LES ACTIONS DE SUIVI EVALUATION.....38

7-1. Les dispositifs spécifiques de suivi-évaluation.....	38
7-2. Le dispositif de pilotage du PDI.....	39
7-3. L'état de mise en œuvre des recommandations des organes de pilotage.....	39
7-4. L'Etat de mise en œuvre des recommandations des instances de contrôle.....	50

Chapitre 8. LA SITUATION DE L'EXECUTION DES CREDITS EN 200754

Chapitre 9. LES PRINCIPAUX DEFIS ET SOLUTIONS APPORTEES56

9.1. Le glissement de l'exécution des activités programmées de 2007 sur l'année 2008.....	56
9.2. La résistance aux changements	56
9.3. Le renforcement des capacités du CDI	56
9.4. La mobilisation des départements ministériels et de la société civile.....	57

Chapitre 10. LES PERSPECTIVES.....58

INTRODUCTION



En vue de la modernisation de l'Administration, le Gouvernement a adopté, en juillet 2003, le Programme de Développement Institutionnel (PDI). Le PDI 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.

Assorti d'un Plan Opérationnel (PO) étalé sur la période 2006-2009, adopté par le Gouvernement en décembre 2004, le PDI ambitionne, donc, de réaliser une réforme en profondeur de notre Administration. Le PO est décliné, pour ce faire, en Programmes annuels.

La mise en œuvre du PO/PDI, au cours de l'année 2007, a été marquée par l'élaboration de documents d'importance majeure pour la vie de la nation et qui ont accordé une place de choix à la modernisation de l'Administration.

En effet, le cadre stratégique pour la croissance et la réduction de la pauvreté (CSCR) aussi bien que le Projet pour le Développement économique et social (PDES) ont placé le développement institutionnel et le renouveau de l'action publique comme le levier principal pour soutenir et impulser les autres secteurs socio-économiques. Dans le prolongement du PDES, la lettre de cadrage du Président de la République a donné des orientations précises sur l'impulsion à donner pour aboutir à un renouveau de l'action publique. Elle a notamment engagé le gouvernement à « créer les synergies entre les secteurs prioritaires et les secteurs de soutien pour une gestion efficiente des ressources et pour un plus grand impact des réalisations. »



La Déclaration de Politique Générale du Premier Ministre a conséquemment retenu certaines activités du PDI (la réalisation des audits organisationnels, la généralisation de la stratégie d'accès à l'information au sein de l'Administration, notamment) pour mettre en œuvre cette vision.



Le présent document présente l'état de mise en œuvre du programme 2007 relatif à la tranche annuelle des activités prévues par le Plan Opérationnel (PO) au titre des différentes composantes du PDI, à savoir la réorganisation de l'Etat central (I), l'amélioration des process, méthodes et procédures de management des affaires publics (II), le renforcement de la déconcentration (III), la consolidation de la décentralisation (VI), la valorisation et le renforcement des capacités des ressources humaines (V) et la communication et les relations avec les usagers (VI).

Le document comporte également les activités de pilotage, de suivi-évaluation (VII), la situation de l'exécution des crédits en 2007 (VIII), les principaux défis et solutions apportées (IX). Enfin, un point est également consacré aux perspectives (X).

LA REORGANISATION DES ADMINISTRATIONS CENTRALES

Les activités réalisées dans le cadre de cette composante sont les suivantes :

- la finalisation de l'audit organisationnel des services audités en 2006 ;
- l'audit organisationnel des services des cinq départements ;
- la réalisation d'une étude sur la pratique actuelle du dialogue social et mise en place des cadres de concertation de la réforme de l'Etat dans les départements ministériels ;
- l'élaboration et la mise en œuvre d'un code de déontologie dans l'administration ;
- la réorganisation du Commissariat au Développement Institutionnel.

1.1. La finalisation de l'audit organisationnel des services audités en 2006

En vue de prendre en compte les effets des mutations institutionnelles majeures que sont la décentralisation, la déconcentration et la privatisation sur le rôle de l'Etat et les missions des services publics, le Commissariat au Développement Institutionnel a réalisé en 2004 une étude sur l'audit des missions des services publics afin de :

- identifier les attributions à privatiser ou à transférer aux collectivités territoriales ;
- dresser l'inventaire des missions devant rester dans le porte feuille de l'Etat ;
- préciser le niveau d'exercice de ces différentes missions (niveaux central et déconcentré).

Cette étude adoptée par le Gouvernement en 2005 a concerné 16 Départements ministériels (44 Directions Nationales) a permis d'atteindre les résultats suivants :

- un panorama des missions et attributions devant être exercées par l'Etat de façon appropriée et qui répondent aux exigences des mutations institutionnelles ;
- une clarification du rôle de l'Etat et des autres acteurs (Collectivités territoriales, privés) ;
- un support pour l'audit organisationnel des services publics ;

- Un document de référence à la disposition du CDI pour analyser les projets de textes de création des structures.

Les conclusions de l'audit ont mis en évidence certaines insuffisances notamment l'inflation et l'hypertrophie des structures centrales, ainsi que la discordance entre les textes de création et les textes d'organisation des services publics.

L'audit a révélé en particulier que la mise en œuvre d'une ambitieuse politique de décentralisation qui doit logiquement s'accompagner de transferts de compétences des services de l'Etat aux collectivités décentralisées, et d'une déconcentration conséquente des structures centrales, n'a pas été prolongée par une réorganisation administrative conséquente. Au lieu que la mise en œuvre des programmes de privatisation et de décentralisation se solde par un allègement des missions et structures des services centraux, on assiste au contraire à leur hypertrophie et à leur multiplication.

Sur la base de cet audit des missions, le Ministère du Travail, de la Fonction Publique et de la Réforme de l'Etat, à travers le Commissariat au Développement Institutionnel, a entrepris l'audit organisationnel des services concernés de façon séquentielle.

Ainsi, en 2006, neuf départements ministériels ont été concernés par l'audit organisationnel :

a. Le Ministère de la Santé :

- La Direction Nationale de la Santé ;
- La Direction Nationale de la Pharmacie et du Médicament.

b. Le Ministère du Développement Social, de la Solidarité et des Personnes Agées :

- La Direction Nationale de la Protection Sociale et de l'Economie Solidaire ;
- La Direction Nationale du Développement Social.

c. Le Ministère de la Promotion de la Femme, de l'Enfant et de la Famille :

- La Direction Nationale de la Promotion de la Femme ;
- La Direction Nationale de la Promotion de l'Enfant et de la Famille.

d. Le Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle :

- La Direction Nationale de l'Emploi ;
- La Direction Nationale de la Formation Professionnelle.

e. Le Ministère de la fonction publique, de la réforme de l'Etat et des relations avec les institutions.

- La Direction Nationale du travail ;
- La Direction Nationale de la fonction publique et du personnel.

f. Le Ministère de la Culture :

- La Direction Nationale du Patrimoine Culturel ;
- La Direction Nationale de l'Action Culturelle ;
- La Direction Nationale des Bibliothèques et de la Documentation

g. Le Ministère de la Jeunesse et des Sports :

- la Direction Nationale de la Jeunesse ;
- la Direction Nationale des Sports et de l'Education Physique.

h. Le Ministère de l'Education Nationale :

- La Direction Nationale de l'Education de Base ;
- La Direction Nationale de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique ;
- Le Centre National de l'Education ;
- La Direction Nationale de l'Enseignement Secondaire Général ;
- La Direction Nationale de l'Enseignement Technique et Professionnel ;
- Le Centre National des Examens et Concours de l'Education.

i. Le Ministère du Plan et de l'Aménagement du Territoire :

- La Direction Nationale de la Planification du Développement ;
- La Direction Nationale de la Statistique et de l'Informatique ;
- La Direction Nationale de la Population ;
- La Direction Nationale de l'Aménagement du Territoire.

J. Le Ministère de l'Administration Territoriale et des Collectivités Territoriales :

- La Direction Nationale des Collectivités Territoriales ;
- La Direction Nationale de l'Intérieur.

Outre ces ministères, l'audit organisationnel a pris en charge en 2006 l'élaboration des cadres organiques des ministères du secteur du développement rural :

- Le Ministère de l'Agriculture :
 - Direction Nationale de l'Agriculture ;
 - Direction Nationale du Génie Rural ;
- Le Ministère de l'Elevage et de la Pêche :
 - Direction Nationale de la Pêche ;
 - Direction Nationale des Services Vétérinaires ;
 - Direction Nationale de l'Elevage ;
- Le Ministère de l'Environnement et de l'Assainissement :
 - Direction Nationale de la Conservation de la Nature ;
 - Direction Nationale de l'Assainissement et du Contrôle des Pollutions et des Nuisances.

L'objectif général de l'audit organisationnel des services publics est de réorganiser l'Etat central autour des missions stratégiques d'impulsion, de conception et de contrôle de politiques et des programmes. Ainsi, l'audit organisationnel vise à :

- définir, clairement, les missions et attributions des services centraux et déconcentrés pour qu'ils répondent aux exigences des mutations institutionnelles (déconcentration, décentralisation et privatisation) ;
- amener les administrations déconcentrées à exercer des objectifs opérationnels ;
- repartir de manière appropriée les missions et attributions des services publics entre les services centraux et déconcentrés ;
- établir une adéquation entre les cadres organiques et les besoins des services publics.

La réalisation de cet audit a donné lieu à la création de comités techniques de suivi. Les comités techniques de suivi ont eu pour mandat la validation des termes de références des différentes études, l'examen et l'approbation des différents rapports (rapport d'étapes et rapports provisoires), la vérification de la conformité de la méthodologie proposée par les bureaux d'études par rapport aux orientations définies par le CDI. Les comités de suivi étaient composés, sous l'égide du CDI, notamment des points focaux PDI des départements ministériels, les représentants des directions techniques concernées et ceux de la société civile.

L'audit organisationnel de l'ensemble de ces services ci-dessus mentionnés a été finalisé au cours l'année 2007. Cette finalisation a donné lieu à la mise en place de comité de finalisation.

Les comités de finalisation sont composés des représentants du CDI, des points focaux PDI des départements ministériels et les représentants des directions techniques concernées. Ils ont eu pour mandat de finaliser les projets de textes d'organisation des différents services concernés par les audits.

Ainsi, pour chaque service audité, on dispose d'un rapport d'audit, d'un cadre organique accompagné d'une description des postes de travail, d'un projet de décret d'organisation et d'un projet de rapport de présentation pour introduction en Conseil des Ministres.

De même, une note de synthèse des résultats, qui sera présentée en Conseil des Ministres, est en cours de finalisation.

1-2. L'Audit organisationnel des services centraux et déconcentrés de cinq départements ministériels

L'année 2007 a, aussi, enregistré la réalisation de l'audit organisationnel de cinq (5) autres départements ministériels. Il s'agit de :

- Ministère du Logement, des Affaires Foncières et de l'Urbanisme :
 - Direction Nationale des Domaines et du Cadastre ;
 - Direction Nationale de l'Urbanisme et de l'Habitat ;
- Ministère de l'Équipement et des Transports :
 - Direction Nationale des Transports Terrestres, Maritimes et Fluviaux ;
 - Direction Nationale de la Météorologie ;

- Direction Nationale des Routes ;
- Ministère de l'Economie, de l'Industrie et du Commerce :
 - Direction Nationale des Industries ;
- Ministère de la Justice :
 - Direction Nationale des Affaires Judiciaires et du Sceau ;
 - Direction Nationale de l'Administration Pénitentiaire et de l'Education Surveillée ;
 - Direction Nationale de l'Administration de la Justice ;
- Ministère de l'Energie, des Mines et de l'Eau :
 - Direction Nationale de la Géologie et des Mines ;
 - Direction Nationale de l'Energie ;
 - Direction Nationale de l'Hydraulique.

L'audit de ces services fait partie de la tranche annuelle du PO/PDI prévue au Programme d'activités 2007 du CDI.

1.3. La réalisation d'une étude sur la pratique actuelle du dialogue social et mise en place des cadres de concertation de la réforme de l'Etat dans les départements ministériels

L'ambition du PDI est la transformation qualitative de l'Administration. A cet égard, il est établi que l'administration ne peut pas se réformer d'elle-même au bénéfice des usagers sans leur implication effective. Il s'agit, donc, pour le PDI d'ouvrir l'Administration aux usagers, condition sine qua non de la réussite de toute réforme, de baliser les revendications sectorielles, de galvaniser toutes les forces vives dans un creuset devant aboutir à un développement durable et de tout mettre en œuvre pour favoriser l'édification d'un Etat de droit où chaque malien aura son rôle à jouer pour le bien commun, conformément aux idéaux des événements de 1991.

La stratégie de mise en œuvre requiert un large partenariat entre tous les acteurs concernés.

Ce dialogue est, actuellement, organisé de façon diverse avec des résultats différents, au sein de plusieurs ministères sectoriels. Or, il est nécessaire d'évaluer la valeur ajoutée de chaque cadre de concertation dans la mise en œuvre des programmes sectoriels, d'éviter les redondances entre ces cadres et de concevoir des systèmes appropriés au sein de chaque ministère pour intégrer le dialogue social au sens large.

C'est pour mieux identifier les meilleures méthodes de dialogue social que le Ministère du Travail, de la Fonction Publique et de la Réforme de l'Etat, en exécution du PO/PDI, s'est proposé d'y arriver en deux étapes :

- réaliser une étude cadre faisant, notamment, l'état des lieux et proposant une approche globale de mise en œuvre du dialogue social ;

- en s'inspirant de l'étude cadre, réaliser des études concernant chaque département ministériel pour mieux identifier, notamment, la forme appropriée de dialogue social et les acteurs les plus pertinents avec lesquels, il doit être construit.

L'étude cadre a été réalisée et validée en 2006. Les conclusions s'articulent autour de:

- l'état des lieux du dialogue social dans la fonction publique, à travers un échantillon de trois domaines considérés comme représentatifs : l'éducation, la santé et l'agriculture ;
- propositions de cadres de concertation à mettre en œuvre pour chaque secteur d'activités ;
- modalités d'opérationnalisation desdits cadres.

L'année 2007 a concerné le démarrage des études sectorielles qui sont réalisées de façon séquentielle. Ainsi, l'étude sur le dialogue social a été réalisée dans sept (7) ministères qui sont les suivants :

- Ministère des Enseignements Secondaire, Supérieur et de la Recherche Scientifique.
- Ministère de l'Education de Base de l'Alphabétisation et des Langues Nationales.
- Ministère de l'Administration Territoriale et des Collectivités Locales.
- Ministère de la Santé.
- Ministère de l'Elevage et de la Pêche.
- Ministère de l'Agriculture.
- Ministère de l'Environnement et de l'Assainissement.
-

Le rapport final est en cours d'analyse au niveau du CDI.

1-4. L'élaboration et la mise en œuvre de code de déontologie dans l'Administration

Le statut général de la fonction publique contient des dispositions générales relatives à des éléments de déontologie du fonctionnaire et qui déterminent le cadre des relations entre le fonctionnaire et l'Etat. Il fixe les droits et obligations des fonctionnaires dans les articles 10 à 16. Ces dispositions précisent que le fonctionnaire doit servir l'Etat avec dévouement, dignité, loyauté et intégrité. Il doit éviter dans le service comme dans la vie privée tout ce qui serait de nature à compromettre le renom de la Fonction Publique. Force est de reconnaître que certaines de ces dispositions sont soit méconnues soit inappliquées.

En effet, au lendemain des événements du 26 Mars 1991 et en particulier lors des débats de la Conférence Nationale tenue du 29 Juillet au 12 Août 1991, l'Administration publique a été fortement interpellée. Il lui a été reproché, entre autres griefs, son faible intérêt pour la satisfaction des usagers.

Ces pratiques et comportements négatifs décriés sont, aujourd'hui, incompatibles avec la volonté de créer un Etat de droit soucieux de la protection des citoyens et de la considération qui leur est due. L'Administration publique n'est pas une fin en soi ; elle est au service du citoyen. Afin d'enrayer les mauvais comportements tels que la lenteur administrative, la corruption, l'absentéisme qui sont les plus récurrents dans notre Administration, un changement de comportement s'avère nécessaire. C'est pour corriger ces comportements et dans un souci d'harmonisation que le Ministère du Travail, de la Fonction Publique et de la Réforme de l'Etat, à travers le Commissariat au Développement Institutionnel, a réalisé en 2006 le schéma général pour l'élaboration d'un code de déontologie dans l'Administration publique.

L'objectif de ce schéma était de définir un cadre général d'action pour l'Administration afin que les fonctionnaires puissent être guidés dans leurs activités et actions.

Le schéma, à la suite des échanges avec les usagers et leurs attentes, a abouti à la détermination de trois principes fondamentaux, à savoir la probité, l'impartialité et l'efficacité sur lesquels doivent se fonder l'élaboration des codes de déontologie dans les départements sectoriels.

L'analyse des attentes et des préoccupations exprimées par les citoyens a également permis d'identifier les domaines prioritaires et secteurs suivants :

- les administrations financières et économiques ;
- le secteur de l'éducation ;
- le secteur de la santé ;
- le secteur de la sécurité.

Ce sont ces quatre domaines qui ont fait l'objet d'un code de déontologie en 2007. Chacun de ces codes est articulé autour des points suivants :

- Un exposé succinct des motifs qui nécessitent le recours à un code de déontologie pour la profession ciblée ;
- Une première partie qui fait ressortir les spécificités de la profession ;
- Une deuxième partie consacrée aux devoirs de la profession ;
- Une troisième partie consacrée à l'identification des comportements à encourager et des comportements à combattre dans la profession ;
- Enfin, une quatrième partie relative aux fautes susceptibles de découler de la violation des règles de comportements à encourager et la procédure de sanction.

Pour la préparation des dits codes, les Ministères techniques concernés sont eux-mêmes chargés de leur élaboration et bénéficient de l'appui d'un Consultant. Les premières versions de ces codes sont en cours d'examen au niveau du CDI.

1-5. La réorganisation du Commissariat au Développement Institutionnel

Né de la fusion du Commissariat à la Réforme Administrative (CRA) et de la Mission de Décentralisation et des Réformes Institutionnelles (MDRI), le CDI est créé par l'ordonnance n°01-022 du 20 mars 2001 et organisé par le décret n°01-374/P-RM du

21 août 2001. Le décret n°01-375/P-RM déterminait son cadre organique.

Aux termes de l'ordonnance n°01-022 précitée, le CDI a pour mission d'élaborer les éléments de la politique nationale de modernisation de l'Etat et d'assurer la coordination de sa mise en œuvre.

Pour la prise en charge de cette mission, le décret n°01-374 précité avait structuré le CDI en un *Centre de Documentation et d'Informatique* placé en staff et trois (3) départements en ligne : *le Département de la Déconcentration, le Département des Ressources Humaines de l'Etat et des Collectivités Territoriales et le Département des Structures et Procédures Administratives.*

Cette configuration des départements du CDI avait repris essentiellement la matrice du Commissariat à la Réforme Administrative (CRA) en y ajoutant une structure chargée des fonctions spécifiques héritées de la Mission de Décentralisation et des Réformes Institutionnelles (MDRI) en l'occurrence celles de déconcentration et de décentralisation.

Le Conseil des Ministres du 1^{er} décembre 2004 en adoptant le Plan Opérationnel du Programme de Développement Institutionnel (PDI) a recommandé la restructuration et le renforcement des capacités du CDI au regard des insuffisances de son organisation actuelle et des nouvelles exigences de la mise en œuvre du PDI.

En effet, l'organisation du CDI souffrait, entre autres faiblesses, de la concentration de l'essentiel de ses activités au niveau du Département Structures et Procédures Administratives, de la non prise en charge correcte de ses activités de communication, de recherche et de suivi –évaluation.

Par ailleurs, une mise en œuvre efficiente du Programme de Développement Institutionnel (PDI) nécessitait une structuration adéquate du CDI et la mise à disposition d'un personnel conséquent de haut niveau et de qualification multidisciplinaire d'une part et une responsabilisation des cadres à travers une démarche sectorielle permettant plus de visibilité dans le processus de mise en œuvre des réformes institutionnelles, d'autre part.

Cette nécessité de restructuration du CDI est également confortée par les recommandations de la Consultation sectorielle sur le Développement Institutionnel et le Renforcement des Capacités tenue à Bamako du 29 au 30 juin 2006.

C'est fort de tout ce qui précède que le Ministère de la Fonction Publique, de la Réforme de l'Etat et des Relations avec les Institutions (actuel Ministère du Travail, de la Fonction Publique et de la Réforme de l'Etat) a introduit en Conseil des Ministres deux projets de décret pour fixer, d'une part, l'organisation et les modalités de fonctionnement du CDI et, d'autre part, déterminer son cadre organique. Faisant suite à cette volonté d'accompagner les réformes institutionnelles par une réorganisation conséquente du CDI, le Gouvernement avait adopté les décrets n°06-

551/P-RM et n°06-552/P-RM du 29 Décembre 2006 fixant, respectivement, d'une part l'organisation, les modalités de fonctionnement et le cadre organique du Commissariat au Développement Institutionnel. Ces nouveaux textes abrogent les décrets n°01-374/P-RM et n°01-375/P-RM du 21 août 2001.

Le décret n°06-551/P-RM a été mis en application en 2007. Un projet de décret a été introduit, courant 2007, en Conseil des Ministres pour rehausser le montant des primes et indemnités accordées au personnel du CDI afin de le doter d'un personnel pluridisciplinaire hautement qualifié, comme le prévoyait le décret n°06-551/P-RM.

1-6. L'appui du Commissariat au Développement Institutionnel dans la réorganisation des services publics

Le CDI accompagne tous les services publics dans leur réorganisation à travers son visa qui est exigé avant l'examen de tout projet de texte de création, ou d'organisation d'un service public par la réunion interministérielle présidée par le Secrétariat Général du Gouvernement, tenue préalablement à l'adoption des textes par le Conseil des Ministres. A travers cet instrument, le CDI s'assure de la conformité des projets de création ou d'organisation avec la philosophie générale des réformes institutionnelles, en particulier le PDI.

Au cours de l'année 2007, le CDI a accompagné les ministères dans la création et l'organisation de certaines structures à travers l'examen des projets de textes ci-dessous :

- Projets de textes relatifs à la création et au cadre organique de la Cellule Nationale d'Exécution du Projet de Gestion du Bétail Ruminant Endémique et Afrique de l'Ouest ;
- Projets de décret déterminant le cadre organique des camps de Jeunesse de Toukoto, Soufroulaye et Kidal ;
- Projets de textes relatifs à la création, à l'organisation, aux modalités de fonctionnement et au cadre organique du Programme National de lutte contre le Paludisme ;
- Projet de Décrets relatifs à la création et au Cadre Organique des Instituts de Formation Professionnelle de Bankass, Sevaré, Ségou ;
- Projets de textes relatifs à la création, à l'organisation et aux modalités de fonctionnement du Centre de Recherche, d'Etudes et de Documentation pour le suivi de l'Enfant ;
- Projets de texte relatifs à l'organisation, aux modalités de fonctionnement et au cadre organique de la Direction Administrative et Financière du Ministère des Enseignements secondaire, Supérieur et de la Recherche Scientifique ;

- Projets de textes relatifs à l'organisation, aux modalités de fonctionnement et au cadre organique de la Direction Administrative et Financière du Ministère de l'Education de Base, de l'Alphabétisation et des Langues Nationales ;
- projets de textes relatifs à l'organisation, aux modalités de fonctionnement et aux cadres organiques de la Direction Nationale de l'Energie et de ses services régionaux et subrégionaux ;
- projet de décret portant création des Comités régionaux, locaux et communaux d'orientation, de coordination et de suivi des actions de développement ;
- Projets de textes relatifs à la modification de la loi 91-054 portant création du Centre de Formation Pratique en Elevage, l'organisation, aux modalités de fonctionnement et au cadre organique du Centre de Formation Pratique en Elevage ;
- Projet de décret portant modification du décret n°90-450/P-RM du 3 novembre 1990 fixant l'organisation et les modalités de fonctionnement des Centres d'Apprentissage Agricole et projet de décret déterminant le cadre organique ;
- Projets de textes relatifs à la création, à l'organisation, aux modalités de fonctionnement et au cadre organique du centre de formation pratique en Elevage ;
- Projets de textes relatifs à la création, à l'organisation et aux modalités de fonctionnement ainsi qu'au cadre organique de l'inspection des services de l'Agriculture ;
- projets de textes relatifs à la création, à l'organisation et aux modalités de fonctionnement du Centre de Formation Professionnelle et de Perfectionnement des Elus et du Personnel des Collectivités Territoriales (CFPPT) ;
- projets de décrets relatifs à la création et au cadre organique du Projet d'Appui au Développement des Productions Animales dans la zone de Kayes-Sud.

En outre, le CDI a participé aux travaux de la sous-commission technique chargée de la réforme institutionnelle de l'Organisation pour la Mise en Valeur du Fleuve Sénégal (OMVS). L'objectif de la rencontre était d'examiner les conclusions de l'étude institutionnelle et structurelle de l'OMVS.

Le CDI a, également, apporté un appui technique au Secrétariat Exécutif du Haut Conseil National de Lutte Contre le SIDA dans le cadre de son analyse institutionnelle.

L'AMÉLIORATION DES PROCESS, METHODES ET PROCEDURES DE MANAGEMENT DES AFFAIRES PUBLIQUES

L'amélioration des méthodes et procédures de gestion des affaires publiques vise à renforcer l'efficacité, l'efficience, la sécurité et la transparence dans la prestation des services publics. Cette amélioration s'impose d'abord pour adapter les procédures opérationnelles en vigueur aux exigences de la décentralisation et de la déconcentration afin que chacun des deux échelons d'Administration publique (Administrations centrales et Administrations déconcentrées) soit doté de procédures appropriées à l'exercice de ses fonctions.

La transformation de l'Administration publique recherchée à travers la mise en œuvre du PDI renvoie à un nouveau partage des responsabilités et activités entre les acteurs de la gouvernance, une exigence de transparence de la gestion des affaires publiques et la facilitation de l'accès des usagers à des services publics de qualité.

Ces évolutions majeures nécessitent des changements tout aussi importants dans les méthodes et procédures de gestion qui servent de support au fonctionnement de l'Administration. Ces changements doivent prendre en charge notamment les exigences de la décentralisation et de la déconcentration de la gestion des affaires publiques au niveau opérationnel (la prestation des services publics).

Ainsi, au titre de cette composante du PDI, les activités suivantes ont été réalisées :

- l'évaluation des méthodes et procédures des administrations centrales et déconcentrées et rédaction/adoption de manuels de procédures opérationnelles dans certains départements ministériels ;
- l'évaluation des méthodes et procédures au sein de cinq structures pilotes ;
- l'utilisation des technologies de l'information et de la communication.

2-1. L'évaluation des méthodes et procédures des administrations centrales et déconcentrées et rédaction/adoption de manuels de procédures opérationnelles dans certains départements ministériels

L'évaluation des méthodes et procédures consiste à procéder au diagnostic des méthodes et procédures opérationnelles en vigueur et à voir les prestations pour lesquelles le plus grand nombre de maliens sont concernés en tenant compte des conclusions des différents audits réalisés par le Commissariat au Développement Institutionnel.

Cette évaluation des méthodes et procédures des administrations centrales et déconcentrées aboutira en définitive à la rédaction de deux manuels de procédure pour chaque département ministériel dont un pour le niveau central et un pour le niveau déconcentré permettant ainsi aux agents publics de répondre, de façon idoine, aux préoccupations des usagers des services publics.

Dans le cadre du programme d'activités 2007, l'évaluation des méthodes et procédures et l'élaboration de manuels de procédures a concerné les administrations centrales et déconcentrées de sept (7) départements ministériels classés en trois lots :

- Ministère des Enseignements Secondaire, Supérieur et de la Recherche Scientifique.
- Ministère de l'Education de Base, de l'Alphabétisation et des Langues Nationales.
- Ministère de l'Administration Territoriale et des Collectivités Locales ;
- Ministère de la Santé ;
- Ministère de l'Elevage et de la Pêche ;
- Ministère de l'Agriculture ;
- Ministère de l'Environnement et de l'Assainissement.

Les rapports provisoires sont en cours d'analyse au niveau du CDI.

2-2. L'évaluation des méthodes et procédures et la rédaction de manuels de procédures pour les cinq structures pilotes de la Stratégie d'Accès à l'Information au Sein de l'Administration (SAISA)

Le Mali s'est engagé depuis 1998 à améliorer le droit d'accès à l'information en adoptant la loi 98-012 du 19 janvier 1998 régissant les relations entre l'Administration et les Usagers des Services Publics et son Décret d'Application (décret n°03-580 du 30 décembre 2003). Face aux difficultés d'application de ces deux textes, il est apparu nécessaire d'élaborer une Stratégie d'Accès à l'Information au Sein de l'Administration (SAISA) pour faire avancer de manière concrète leur mise en œuvre à travers, pour un départ, un nombre limité de structures, dénommées structures pilotes.

Ainsi, depuis janvier 2004, la Mission de Développement et de Coopération (MDC), une initiative de la Présidence de la République du Mali appuyé par le Centre Carter,

et le Commissariat au Développement Institutionnel (CDI) du Ministère du Travail, de la Fonction Publique et de Reforme de l'Etat travaillent ensemble pour mettre au point une stratégie en vue de renforcer l'accès à l'information au Mali au sein des structures pilotes qui sont :

- la Direction Générale des Impôts ;
- la Direction Nationale du Commerce et de la Concurrence ;
- la Direction Générale des Douanes et leurs services déconcentrés ;
- la Direction Nationale de la Fonction Publique et du Personnel ;
- le Cercle (préfecture) de Kati ;
- la Mairie de la Commune III du District de Bamako.

Dans le cadre de ce travail, toutes ces structures pilotes ont fait l'objet d'évaluation des procédures opérationnelles assortie d'un manuel de procédures pour toutes les prestations qu'elles offrent, à l'exception de la Direction Générale des Impôts qui en dispose déjà.

Le CDI est en attente des observations des structures concernées pour organiser l'atelier de validation desdits manuels.

2-3 L'utilisation des Technologies de l'Information et de la Communication

L'Agence des Technologies de l'Information et de la Communication (AGETIC) a poursuivi la mise en œuvre du Projet Intranet de l'Administration qui vise à mettre en réseau progressivement tous les départements ministériels et services rattachés et leurs démembrements dans les régions.

L'objectif de ce Projet est d'utiliser le potentiel des TIC pour assurer la transparence et la circulation efficiente de l'information au sein de l'Administration et de développer les contenus et des applications sectoriels à travers une architecture réseau sécurisée.

Le résultat attendu est de doter l'administration d'un outil performant permettant :

- une communication plus efficace en temps réel (échange rapide de données et d'information à travers un système de messagerie et d'espace collaboratif) ;
- une accélération des prises de décision ;
- un gain de productivité (réduction de temps, réduction des charges et amélioration de process).

Les activités réalisées, au titre de l'année 2007, visent l'implantation de l'Administration électronique dans l'Administration publique au niveau central et déconcentré :

Au titre de l'implantation de l'Administration électronique au niveau central

L'activité principale a porté sur le déploiement d'un Portail multi plateforme doté d'applications transversales et collaboratives qui permettent l'échange et le partage de l'information (messagerie, messagerie instantanée, échange de documents, espace de travail, vidéoconférence, etc.) et la gestion de données métiers en ligne (dépenses publiques, personnel et biens de l'Etat et marchés publics).

L'implantation du Portail était accompagnée par :

- la mise en place de systèmes d'architecture réseaux et d'authentification adaptés et sécurisés garantissant la confidentialité, la pérennité et l'intégrité de l'information ;
- l'acquisition et l'installation des équipements informatiques et de réseaux haut de gamme et redondants (serveurs blades rackables IBM, routeurs Cisco notamment les 7613 et 3845, parefeu et switchs Cisco 4506 et 2960) ;
- l'acquisition et l'installation de logiciels de sauvegarde, d'antivirus et de gestion de systèmes ;
- l'acquisition et l'installation d'outils de développement de logiciels ;
- l'acquisition et l'installation d'infrastructures onduleur rackables 2X40 KVa.

Un volet important de formation et de transfert technologique a été assuré dans les domaines de l'administration Systèmes et Réseaux, de la Sécurité, du Développement de contenus et de l'utilisation du Portail.

Cette formation a porté sur les modules suivants :

- la technologie blade (montage, installation, configuration des équipements serveurs et réseaux) ;
- l'équipement de gestion de la qualité de service (Streamecore) ;
- le gestionnaire des équipements Cisco (routeurs, sécurité et switch) ;
- le Portail Websphere (conception et architecture, installation déploiement et administration, mise en œuvre et développement d'applications) ;
- le déploiement et l'administration de Lotus et Domino (Logiciel d'intégration de systèmes) ;
- le déploiement et l'administration de Sametime (Logiciel de gestion de messagerie instantanée) ;
- le déploiement et l'administration de Quickplace (Logiciel de gestion de travail collaboratif).

Une formation des ingénieurs et techniciens de l'AGETIC et des membres du Comité Technique en Administration Systèmes - Réseaux et Sécurité sous Linux a été

organisée dans le cadre des conventions de partenariat entre l'AGETIC et l'Université de Bamako, le Service de Coopération et d'Action Culturelle (SCAC) de l'Ambassade de France, l'Agence Universitaire de la Francophonie (AUF) avec l'Appui du PNUD.

Le lancement du Portail de l'Administration a été effectué avec succès le 14 janvier 2007 en présence du Premier Ministre, les membres du Gouvernement et les Partenaires Techniques et Financiers.

Avec la mise en place du portail collaboratif de l'AGETIC, d'importantes possibilités sont offertes aux administrations déjà connectées à l'intranet en l'occurrence le cabinet et une direction par département ministériels, ainsi que les gouvernorats de région (messageries, travail en ligne, vidéoconférence, etc..)

Ici, le défi reste la mobilisation des départements utilisateurs qui doivent organiser leur collaboration avec l'AGETIC, notamment en désignant les points focaux chargés d'identifier les contenus à mettre sur les sites, en désignant un technicien chargé de suivre les installations, et surtout en identifiant les procédures pertinentes à informatiser et à mettre ultérieurement en ligne.

En plus du déploiement du Portail, le Réseau Intranet a été étendu à 14 directions centrales avec la réalisation des réseaux locaux et la fourniture d'équipements informatiques et accessoires.

Par ailleurs, dans le cadre de la mise en œuvre du Plan d'Action Gouvernementale pour l'Amélioration et la Modernisation de la Gestion des Finances Publiques, l'AGETIC a entrepris et réalisé à la demande du Ministère de l'Economie et des Finances (Direction Générale du Budget) l'interconnexion des Directions Administratives et Financières des Départements suivants :

1. Primature ;
2. Ministère de la Santé ;
3. Ministère de l'Agriculture ;
4. Ministère du Développement Social de la Solidarité et des Personnes Agées ;
5. Ministère de l'Education Nationale ;
6. Ministère de la Sécurité Intérieur et de la Protection Civile ;
7. Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération Internationale ;
8. Ministère de l'Equipement et des Transports ;
9. Ministère l'Energie, des Mines et de l'Eau ;
10. Ministère de la Communication et des Nouvelles Technologies.

Dans le cadre de la Convention signée entre l'AGETIC et la SOTELMA pour assurer le transport des signaux (données, voix et images) entre Bamako et les capitales régionales ainsi que la fourniture de la connexion Internet, les différentes liaisons ont été installées et testées.

Au titre de l'implantation de l'Administration électronique au niveau déconcentré

Sur les 9 gouvernorats programmés, 6 ont pu bénéficier de l'extension du réseau.

Ces six gouvernorats choisis en rapport avec le Ministère de l'Administration Territoriale et des Collectivités Locales sont ceux de Kayes, Sikasso, Ségou, Mopti, Tombouctou et Gao.

S'agissant de la formation, 10 agents par Gouvernorat ont été formés dans les domaines suivants :

- l'informatique de base (Microsoft Windows, Word, Excel et PowerPoint) ;
- le travail en réseau ;
- l'utilisation de l'Internet.

LE RENFORCEMENT DE LA DECONCENTRATION

Dans le domaine du renforcement de la déconcentration, on peut retenir :

- la préparation d'une loi portant principes de l'organisation administrative du Territoire et d'une charte de la déconcentration ;
- la préparation et l'adoption d'un décret portant unification des organes consultatifs au niveau déconcentré ;
- la préparation d'un canevas général pour l'élaboration par chaque ministère de son plan de déconcentration ;
- l'élaboration des textes relatifs aux incitations à la mobilité des agents de l'Etat à l'intérieur du territoire.

3-1. La préparation d'une loi portant principes de l'organisation administrative du Territoire et d'une charte de la déconcentration

Les textes fondamentaux qui ont fait de la déconcentration le principe directeur de l'organisation administrative furent notamment l'Ordonnance 44/77/CMLN du 12 Juillet 1977 portant réorganisation territoriale, l'Ordonnance 79/09/CMLN du 19 Janvier 1979 relatif aux principes fondamentaux de la création, de l'organisation, de la gestion et du contrôle des services publics actualisé par la loi 94/009 du 22 Mars 1994, le décret 203/PGRM du 8 Novembre 1977 déterminant les conditions de nomination des chefs de circonscriptions administratives et des chefs de villages et fractions nomades.

Les évènements de Mars 1991 et la Conférence Nationale qui s'en est suivie ont préconisé la décentralisation comme désormais le maillon fort de la nouvelle gouvernance et l'axe prioritaire de la réforme de l'Etat.

Après l'adoption du dispositif juridique et institutionnel comprenant notamment la loi 93/008/AN-RM du 11 Février 1993 déterminant les conditions de la libre administration des Collectivités Territoriales, la loi 95/034/AN-RM du 12 Avril 1995 portant code des collectivités territoriales en République du Mali et la loi 96/059/AN-RM du 5 Novembre 1996 portant création des Communes, la Décentralisation est

aujourd'hui effective avec trois niveaux de collectivités : 703 communes, 49 cercles, 8 régions et le District de Bamako. Toutes ces collectivités sont actuellement fonctionnelles.

Cependant force est de reconnaître que la mise en œuvre du processus de décentralisation n'a pas été suivie d'une déconcentration capable de servir de levier pour son enracinement. Le système administratif a privilégié la décentralisation et occulté la nécessité d'une déconcentration alors même que la construction d'une administration conséquente du territoire exigeait les deux modes d'administration. La déconcentration doit concerner les ressources humaines, matérielles et financiers.

C'est pour répondre à cette préoccupation que, de concert avec le Ministère du Travail, de la Fonction Publique et de la Réforme de l'Etat, à travers le CDI, le Ministère de l'Administration Territoriale et des Collectivités Locales a préparé un projet de loi portant principes de l'organisation administrative du territoire et d'un décret portant charte de la déconcentration. Les projets de textes ont fait l'objet, courant 2007, du visa du CDI et de la réunion interministérielle présidée par le Secrétariat Général du Gouvernement.

3-2. La préparation et l'adoption de décret portant création des comités régionaux, locaux et communaux d'orientation, de coordination et de suivi des actions de développement

La démocratisation de la vie publique et le processus de décentralisation ont considérablement bouleversé la coordination des actions de développement au niveau des représentations de l'Etat avec la création d'organes d'orientation et de coordination, pour la plus part, suivant une logique sectorielle. Ces organes sont soit consultatifs, soit décisionnels, mais comprennent très souvent les mêmes acteurs sous la coordination administrative du représentant de l'Etat. Une étude conduite par le CDI, en collaboration avec l'ex Ministère du Plan et de l'Aménagement du Territoire et le Ministère de l'Administration Territoriale et des Collectivités Locales, en 2006, avait recensé, notamment, trois catégories :

Les organes à caractère transversal

- Les Comités Régional et Local d'Orientation des Appuis techniques aux Collectivités locales (CRO et CLO techniques) ;
- Le Comité Régional d'Orientation des Appuis Financiers aux Collectivités locales (CRO Financier) ;
- Les Comités Régional et local de Planification du Développement ;
- Les Commissions Régionale et Locale de Coordination du Programme de Développement Institutionnel ;

Les organes à caractère sectoriel qui sont assez nombreux. Les plus importants ont vu le jour pour accompagner l'exécution d'un Programme. Il s'agit notamment :

- des organes d'orientation, de coordination et d'évaluation du Programme de Développement Sanitaire et Social : le Comité Régional d'Orientation et d'Évaluation du PRODESS (CROCEP) avec une ramification au niveau cercle (le Comité de gestion de cercle).
- des organes de l'Éducation nationale : le Comité Régional de Concertation du PISE représenté au niveau cercle par le Comité Local de Concertation du PISE.
- du Comité Régional du Conseil Agricole (CRCA).
- du groupe régional de travail du Système d'Alerte Précoce (GRTSAP) ;

Les organes spéciaux (découlant d'un niveau autre que ministériel)

- les Comités Régional et Local de Sécurité alimentaire ;
- les organes régionaux et subrégionaux de lutte contre le SIDA : le Conseil Régional de Lutte contre le SIDA (CRLS) ramifié jusqu'au niveau villageois ou fraction - le Comité Local de Lutte contre le SIDA (CLLS), le Comité Communal de Lutte contre le SIDA (CCLS) et le Comité Villageois et ou de Fraction nomade de Lutte contre le SIDA (CVLS/CFLS)-.

L'analyse faite de cette pluralité d'organes avait conclu à la nécessité d'unifier les organes à caractère transversal et sectoriel pour permettre une meilleure coordination et suivi des actions de développement par le Représentant de l'État. Le Ministère du Travail, de la Fonction Publique et de la Réforme de l'État, à travers le CDI, sur la base des conclusions de cette étude, a, ainsi, soumis à l'approbation du Gouvernement, un projet de décret portant création des comités régionaux, locaux et communaux d'orientation, de coordination et de suivi des actions de développement. Le Gouvernement vient d'adopter ledit projet de décret (Décret n°08-095/P-RM du 21 février 2008).

3-3. La préparation d'un canevas général pour l'élaboration par chaque ministère de son plan de déconcentration

Le plan opérationnel du PDI a prévu, en vue du renforcement de la déconcentration, la préparation et la mise en œuvre par chaque ministère de son plan de déconcentration. Afin d'harmoniser la procédure d'élaboration de ces plans de déconcentration, le CDI est en train de finaliser un guide à mettre à leur disposition.

La loi portant principes de l'organisation administrative du territoire et la charte de déconcentration sont aussi des éléments de référence pour préparer ces plans de déconcentration ; d'où la nécessité et l'urgence de leur adoption.

En outre, les audits organisationnels fournissent, également, des éléments qui alimenteront les plans de déconcentration.

L'élaboration des plans reste, donc, tributaire de l'adoption de la loi portant principes de l'organisation administrative du territoire et de la charte de déconcentration ainsi des audits organisationnels des services publics.

3-4. L'élaboration des textes relatifs aux incitations à la mobilité des agents de l'Etat à l'intérieur du territoire

Les conclusions de l'enquête d'évaluation des cadres organiques des services publics réalisée en Décembre 2004 par le Commissariat au Développement Institutionnel ont révélé que l'effectif théorique (cadre organique) est plus élevé que l'effectif réel sur le terrain dans la plupart des services régionaux de Kayes, Gao et Kidal.

Ce déséquilibre pose la problématique générale de la déconcentration des ressources humaines, de la mobilité des fonctionnaires et de la Sous administration d'une partie du pays.

Face à la réticence des agents, particulièrement les cadres à travailler à l'intérieur du pays surtout dans les zones dites difficiles, il s'avère nécessaire de mettre en place une politique d'incitation statutaire pour gérer la mobilité des fonctionnaires dans ces zones de manière à l'intégrer dans une politique cohérente de gestion des ressources humaines et de déconcentration des services. Pour répondre à cette préoccupation, le CDI a réalisé une étude sur les incitations à la mobilité des agents à l'intérieur du territoire. Le CDI a soumis, en 2007, au Ministère du Travail, de la Fonction Publique et de la Reforme de l'Etat le rapport relatif aux incitations à la mobilité des agents de l'Etat à l'intérieur du territoire en vue d'accompagner la déconcentration du personnel. Le Ministère saisira, en 2008, le Gouvernement pour des orientations sur la base desquelles le CDI préparera les projets de textes y afférents en relation avec les services concernés.

LA CONSOLIDATION DE LA DECENTRALISATION

Les activités menées dans le cadre de cette composante sont présentées dans le rapport sur l'état de la mise en œuvre de la décentralisation préparé par le Ministère de l'Administration territoriale et des collectivités locales (MATCL).

LA VALORISATION ET LE RENFORCEMENT DES CAPACITES DES RESSOURCES HUMAINES DE L'ETAT ET DES COLLECTIVITES TERRITORIALES

Les activités importantes à retenir au titre de la valorisation et du renforcement des capacités des ressources humaines sont :

- l'élaboration d'un plan de formation pour les départements ministériels ;
- la mise en place de l'Ecole Nationale d'Administration du Mali (ENA) ;
- la réorganisation de la fonction « ressources humaines » ;
- le renforcement des capacités du CDI et des points focaux ;
- la mise en place d'un système de recrutement et d'évaluation du personnel du CDI ;
- le renforcement des capacités de l'AGETIC.

5-1. Elaboration d'un plan de formation pour les départements ministériels

La faible productivité dans l'administration malienne s'explique en grande partie par l'absence d'une politique cohérente de développement des ressources humaines qui se manifeste par :

- l'insuffisance des compétences techniques au niveau des fonctions stratégiques ;
- l'absence d'une politique cohérente de formation et de perfectionnement des agents publics ;
- la forte démotivation des ressources humaines imputable principalement à la mauvaise gestion de ces ressources.

La formation continue et le perfectionnement des agents en cours de carrière s'effectuent sans cadre institutionnel bien défini et avec une réglementation non

respectée en bien de points. Ainsi, les Agents pouvant obtenir sur place une formation continue peuvent le faire en passant un concours professionnel d'accès aux Etablissements nationaux sans implication préalable du ministère chargé de la Fonction Publique. Ceux qui doivent se perfectionner à l'extérieur le font à la faveur de bourses négociées et octroyées par les partenaires au développement sans rapport avec les besoins de leurs services employeurs dans bien des cas.

Il n'existe ni de politique, ni de structures nationales de coordination en la matière.

C'est pour assurer un renforcement des compétences de ses agents conformément aux exigences de la bonne gouvernance, qu'il est impératif pour l'Etat de se doter d'une politique nationale de formation des agents publics.

Ainsi, dans le cadre de la mise en œuvre du PDI, une politique nationale de formation des agents de l'Etat a été élaborée et soumise à un atelier de validation regroupant tous les acteurs concernés en mai 2007 après les concertations d'usage.

Sur la base de ce document et des résultats des audits organisationnels, des plans de formation ont été programmés, en 2007, pour les départements Ministériels suivants :

- ✚ Ministère de l'Administration Territoriale et des Collectivités Locales ;
- ✚ Ministère du Développement Social de la Solidarité et des Personnes Agées ;
- ✚ Ministère de la Culture ;
- ✚ Ministère des Enseignements Secondaire, Supérieur et de la Recherche Scientifique ;
- ✚ Ministère de l'Education de Base de l'Alphabétisation et des Langues Nationales ; Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle ;
- ✚ Ministère de la Santé ;
- ✚ Ministère de l'Economie, de l'Industrie et du Commerce ;
- ✚ Ministère de la Jeunesse et des Sports ;
- ✚ Ministère du Travail, de la Fonction Publique, et de la Reforme de l'Etat ;
- ✚ Ministère de la Promotion de la Femme, de l'Enfant et de la Famille.

Les rapports provisoires sont en cours d'examen au niveau du CDI et des ministères concernés.

5-2. La mise en place de l'Ecole Nationale d'Administration (ENA)

Rattachée à la Primature, l'ENA est créée par la loi n° 06-046 du 5 Septembre 2006.

L'ENA a pour missions :

- la formation initiale de fonctionnaires de la catégorie A, pour les administrations de l'Etat, ayant vocation à servir notamment dans les services de l'Administration Générale, de l'Administration Territoriale, de l'administration économique et financière, de l'administration du travail, de l'administration des ressources humaines, de la diplomatie et de la planification ;

- la formation initiale, dans le domaine de l'administration, de fonctionnaires de la Catégorie A pour les Collectivités Territoriales ;
- le perfectionnement des cadres A et B des administrations de l'Etat et des Collectivités Territoriales ;
- la formation et le perfectionnement d'auditeurs étrangers dans le cadre de la coopération avec les Etats étrangers intéressés ;
- les études et recherches en sciences administratives, management public, finances publiques, planification et dans les disciplines connexes.

Le Décret n° 174/P-RM du 30 mai 2007 fixe son organisation et les modalités de fonctionnement.

Une parcelle de 5 ha 00 a 01 ca située a Kati Sananfara a été acquise pour abriter l'école. Le dossier d'appel d'Offre relatif aux études architecturales et au suivi des travaux de construction est élaboré et doit être lancé au premier trimestre 2008. La première promotion de l'ENA doit ouvrir en 2009.

Un groupe de travail a été mis en place par le Ministère du Travail, de la Fonction Publique et de la Réforme de l'Etat pour préparer les conditions de cette ouverture.

5-3. La réorganisation de la fonction « ressources humaines »

Il s'agit de préparer et d'adopter les textes législatifs et réglementaires qui consacrent une nouvelle répartition des missions entre le Ministère chargé de la Fonction Publique et les Ministères concernés dans le sens d'une plus grande déconcentration technique et d'une responsabilisation accrue des Ministres et Gouverneurs de Région dans la gestion du personnel placé sous leur autorité.

Cette réforme implique également la séparation des fonctions « ressources humaines » d'une part et « ressources financières et matérielles » d'autre part.

Des projets de textes sont élaborés et ont été déjà soumis à la réunion interministérielle pour créer des Directions des Ressources Humaines et des Directions des Finances et des Approvisionnements à la place des actuelles Directions Administratives et Financières.

Cette option se traduit au niveau déconcentré par la création des Bureaux des Ressources Humaines auprès des Gouverneurs de Région dans le cadre de la finalisation de l'audit organisationnel des services du Ministère de l'Administration Territoriale et des Collectivités Locales.

5-4. Le renforcement des capacités des cadres du CDI et des points focaux

L'ordonnance n°01-022 du 20 mars 2001, créant le CDI, l'assigne la mission d'élaborer les éléments de la politique nationale de modernisation de l'Etat et d'assurer la coordination de sa mise en œuvre. A ce titre, il est chargé de :

- analyser les mutations institutionnelles induites par le processus de démocratisation et susciter et/ou accompagner toute réforme institutionnelle de nature à conforter ledit processus ;
- élaborer et assurer le suivi de la mise en œuvre des mesures de réforme visant à renforcer les capacités institutionnelles et organisationnelles de l'Etat et des Collectivités Territoriales ;
- impulser les mesures et actions visant à assurer le renforcement de la déconcentration ;
- apporter un appui à la mise en œuvre de la politique de décentralisation ;
- élaborer ou proposer des mesures et actions destinées à accroître l'efficacité des services et organismes publics, à améliorer leurs relations avec les usagers, à simplifier les procédures et formalités administratives ;
- identifier et proposer les mesures de renforcement de la société civile et de promotion de sa participation ;
- mener ou faire mener toutes études ou recherches en vue de l'amélioration et de la rationalisation de la gestion des structures, des méthodes et des moyens d'action de l'Administration ;
- élaborer et assurer le suivi de la mise en œuvre des règles en matière de création, d'organisation et de contrôle des services publics ;
- déterminer les axes stratégiques de développement et de la valorisation des ressources humaines de l'Etat et des Collectivités Territoriales ;
- évaluer périodiquement les politiques sectorielles de réforme institutionnelle.

L'exercice de ces missions et attributions exige :

- un personnel conséquent de haut niveau et de qualification multidisciplinaire ;
- une grande qualité d'anticipation et de prévisibilité du personnel dans l'identification des défis en vue de la conception de programmes appropriés et d'un planning de suivi tant technique que financier ;
- une grande capacité de communication, etc.

De telles exigences imposent au CDI le renforcement des capacités de son personnel. L'élaboration et la mise en œuvre du PDI viennent conforter la nécessité de ce renforcement des capacités des agents.

Par ailleurs, l'opérationnalisation du PDI a conditionné la mise en place de points focaux tant au niveau national que déconcentré. Ce qui conduit, également, à les former pour faciliter leur implication dans la mise en œuvre du PDI.

Pour répondre à toutes ces préoccupations, le CDI a entrepris les actions suivantes de renforcement des capacités de son personnel et des points focaux, actions qui se répartissent en sessions de formation et en voyages d'études :

Les sessions de formations

- deux sessions de formation ont été organisées à l'intention des cadres du CDI en vue du renforcement de leurs capacités en informatique (formation en Power Point et MS Project). La formation à MS Project s'est déroulée dans la salle de conférence du CDI les 05, 06 et 07 juin 2007 et a concerné trente agents du CDI. Celle sur PowerPoint s'est déroulée dans la salle de conférence du CDI le 04 septembre 2007 et a concerné vingt deux agents du CDI ;
- une session de formation en Internet explorer les 13,14 et 15 novembre 2007 pour permettre aux cadres du CDI de travailler en synergie;
- une session de formation sur le thème : « savoir mobiliser une équipe autour d'un projet » tenue les 25 et 26 novembre 2007 par l'Institut Africain de l'Entreprise (IAE) ;
- une session de formation de deux cadres en techniques de communication, formation organisée par l'Institut Africain d'Entreprise les 3 et 4 juillet 2007 et les 15 et 16 novembre 2007 ;
- trois cadres du CDI, un du Ministère de la Santé et un du Ministère des Enseignements Supérieurs Secondaires et de la Recherche Scientifique sont inscrits à l'IHEM et suivent une formation en gestion des Collectivités Territoriales ;
- les cadres du CDI et des Points Focaux ont bénéficié, également, d'une formation en audit organisationnel des services publics. La rencontre qui s'est tenue au Centre Aoua KEITA du 21 au 22 juin 2007 a regroupé les points focaux des départements ministériels et régionaux et les cadres du CDI. Elle a permis aux participants de se familiariser avec les notions essentielles en audit organisationnel et de renforcer leurs capacités dans ce domaine ;

Les voyages d'études

Des voyages d'études ont été effectués dans deux pays (la France et les Pays Bas) En effet, à l'invitation du Gouvernement Français, une mission s'est rendue en France du 9 au 16 Décembre 2007. Elle était composée de deux cadres du CDI, un cadre de la Direction Nationale de la Fonction Publique et du Personnel et un cadre de la Mission d'Appui à la Déconcentration Décentralisation du Ministère de l'Administration Territoriale et des Collectivités Locales. L'objet de la mission était de s'informer de l'expérience française en matière de réformes de l'Etat et spécifiquement sur les questions suivantes :

- formulation, mise en œuvre et évaluation des politiques publiques ;
- gestion du personnel de l'Etat ;
- relations administration/usagers ;
- déconcentration et décentralisation.

-

En outre, dans le cadre de la mise en œuvre du Programme de Développement Institutionnel (P.D.I) particulièrement en sa composante « déconcentration et décentralisation, le CDI en partenariat avec la coopération européenne, a organisé, du 24 Novembre au 02 Décembre 2007, un voyage d'études en France précisément dans la Sous - Préfecture d'Arles et la Commune de Château-renard. La délégation était composée de l'Assistant Technique du CDI, des Points Focaux CDI dans les régions de Kayes, Sikasso et Ségou, et d'un Conseiller Technique du CDI.

Dans le même cadre, le CDI, toujours, en partenariat avec la coopération européenne, a organisé un voyage d'études en France (à Avignon) du 1^{er} au 11 Décembre 2007. L'équipe était composée d'un cadre du Commissariat au Développement Institutionnel, du Gouverneur de la Région de Gao, des Points focaux régionaux du P.D.I, du District de Bamako, de Kidal et de Tombouctou et d'un cadre de la Mission d'Appui à la Déconcentration-Décentralisation du MATCL.

Aussi, deux cadres du CDI ont effectué des visites d'échanges d'expériences au Centre Européen des Politiques de Développement (ECDPM), aux Pays Bas, du 7 au 15 juillet 2007 et du 10 au 20 novembre 2007.

5-5. La mise en place d'un système de recrutement et d'évaluation du personnel du CDI

Après l'adoption par le Gouvernement du nouveau cadre organique du CDI, il est apparu nécessaire, pour avoir les profils indiqués, de mettre en place un système de recrutement transparent garantissant la qualité du personnel conformément aux profils prévus dans les fiches de description de poste du nouveau cadre organique. Il doit fournir, aussi, des indicateurs de performance pour l'ensemble du CDI et pour chaque poste de travail avec un système d'évaluation des rendements et définir, enfin, des outils de gestion pour une meilleure productivité du personnel. Une esquisse a été préparée, dans ce sens, par le CDI. Elle sera développée avec la mobilisation de l'assistance technique, court terme, de l'Union Européenne, au cours de l'année 2008.

5-6. Le renforcement des capacités de l'AGETIC

Point focal PDI au niveau du Ministère chargé de la communication, l'AGETIC met en œuvre le volet intranet de l'Administration. Il est, donc, nécessaire qu'elle bénéficie de renforcement des capacités. Ainsi, les actions suivantes ont été menées :

- mission prospective dans le cadre du transfert du point ml à l'AGETIC au Burkina Faso du 10 au 13 juin 2007 ;
- formation des membres du Comité de Pilotage et de l'Equipe Technique (points focaux de services et de départements ministériels), du Réseau Internet de l'Administration sur l'utilisation du portail et l'administration des systèmes et réseaux sous Linux du 31 mai au 12 juin 2007 ;
- atelier de formation du personnel de l'AGETIC du 17 au 26 septembre 2007.

LA COMMUNICATION ET LES RELATIONS AVEC LES USAGERS

Dans ce domaine, les activités suivantes ont été réalisées :

6-1. La conception et la mise en œuvre du site web

Les objectifs visés par le PDI requièrent un mécanisme de communication permettant aux usagers d'avoir le maximum d'information sur les activités réalisées. Un des moyens de ce mécanisme est la mise en place d'un site web. C'est pourquoi le CDI a réalisé son site qui est accessible à l'adresse suivante : « www.cdi-mali.gov.ml ».

6-2. Les ateliers régionaux de sensibilisation et de communication des élus et des représentants des services déconcentrés

Les ateliers régionaux de sensibilisation et de communication sur le PARAD et le PDI en direction des élus et des représentants des services déconcentrés ont été tenus en deux étapes :

Une première étape, du 20 mai au 5 juin 2007, a concerné les régions de Kayes, Koulikoro, Ségou, Sikasso et le District de Bamako. Cette étape de 15 jours a regroupé 541 agents des services techniques régionaux et des élus locaux (Régions, Cercles, Communes).

Une deuxième étape, du 10 au 20 juin 2007, a concerné les régions de Mopti, Tombouctou, Gao et Kidal. Cette étape de 10 jours a regroupé 222 agents des services techniques régionaux et des élus locaux (Régions, Cercles, Communes).

Ces ateliers visaient à informer les différents acteurs de la réforme institutionnelle sur le PDI et le Programme d'Appui à la Réforme Administrative et à la Décentralisation (PARAD).

6-3. La reproduction de la plaquette de présentation du PDI

2000 exemplaires de la plaquette de présentation du PDI ont été reproduits et distribués à l'occasion des différents ateliers et rencontres organisés par le Commissariat au Développement Institutionnel.

6-4. La traduction et production de la plaquette de présentation du PDI en langues nationales

La plaquette de présentation du PDI a été traduite en langues nationales Bambara, Peulh et Sonrhai et reproduite en 1.000 exemplaires pour chacune des langues.

6-5. La confection de panneaux d'orientation.

Des panneaux d'orientation du CDI ont été confectionnés et positionnés dans des endroits stratégiques pour l'orientation des usagers du CDI. Ces panneaux seront revus en fonction de la nouvelle restructuration du CDI.

6-6. L'organisation de journées « portes ouvertes »

Il s'agit de l'organisation de journées d'information et de sensibilisation au niveau de chaque structure pilote au bénéfice de leurs usagers. C'est ainsi que la Direction Nationale de la Fonction Publique et du Personnel a eu à organiser une journée « portes ouvertes ».

Deux autres structures pilotes (Direction Générale des Douanes, Mairie de la Commune III du District de Bamako) en prévoient en 2008.

6-7. L'élaboration d'une stratégie de communication

Pour la visibilité des actions menées dans le cadre du PDI, une stratégie de communication assortie d'un plan a été programmée sur le DP de croisière. Mais seuls les dossiers d'appel d'offre, l'évaluation des offres, la sélection de l'attributaire provisoire, l'envoi des comptes rendus d'évaluation à la délégation pour approbation et la signature du contrat ont pu se faire sous l'empire du DP de croisière en 2007.

Cette situation est due au fait que les offres ont été infructueuses deux fois. La stratégie est, présentement, en cours de réalisation.

6-8. Une émission radio télévisée intitulée « Espace PDI » a été créée afin de sensibiliser l'ensemble des acteurs sur les enjeux de la réforme

Cinq débats télévisés d'une heure chacun ont été réalisés et diffusés sur les antennes de l'ORTM. En outre, un des cinq débats portant sur l'engagement de la société civile dans la mise en œuvre du PDI a été rediffusé deux fois.

En plus des débats, plusieurs enquêtes, interviews et reportages ont été réalisés autour des activités du PDI.

6.9. L'organisation d'ateliers régionaux de sensibilisation au profit des services techniques régionaux sur le thème de la Stratégie d'Accès à l'Information au Sein de l'Administration (SAISA).

Ces ateliers ont été organisés du 4 novembre 2007 au 31 décembre 2007 dans cinq régions (Kayes, Koulikoro, Ségou, Sikasso et Mopti).

Ces ateliers ont duré quatre jours par région, soit 20 jours au total.

Cette étape a permis de sensibiliser 513 agents de services techniques régionaux et élus des capitales régionales sur le thème de la Stratégie d'Accès à l'Information au Sein de l'Administration (SAISA).

Avec la sensibilisation en cours dans tous les services régionaux, le CDI est aujourd'hui en mesure de proposer une démarche de généralisation dès la fin de l'évaluation en cours. L'idée force autour de laquelle sera bâtie la généralisation de la SAISA est d'intégrer ses actions dans les programmes habituels de travail des services y compris les implications budgétaires.

6.10. Le développement de quatre logiciels (logiciel de gestion de courrier, logiciel de gestion des archives, logiciel de gestion du foncier et logiciel du traitement d'image) pour le compte des structures pilotes

Dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie d'accès à l'information au sein de l'Administration, les six structures pilotes ont signé une convention de collaboration avec le CDI en février 2006 pour une durée de deux ans aux termes de laquelle le CDI appuie les structures pilotes pour faciliter l'exécution de la SAISA.

A cet effet, les structures pilotes ont bénéficié d'un important appui multiforme pour aider les structures pilotes à répondre aux défis auxquels elles font face, à savoir : le sous développement des systèmes de gestion de documents et d'organisation, l'espace de classement est limité ou inapproprié et les directives pour créer, classer et archiver les documents sont inexistantes, confuses ou non appliquées.

A ce jour, seulement un petit pourcentage des documents de l'Administration est électroniquement disponible. Dans plusieurs des structures pilotes, la possibilité de retrouver un fichier dépend de la présence physique d'un ou deux employés qui "savent où chercher". Des archives d'importance historique se détériorent faute de bonne conservation.

C'est en réponse à cette difficulté que le CDI a réalisé cette approche d'informatisation de certaines procédures à travers l'acquisition et/ ou le développement d'applications de quatre logiciels pour le compte des structures pilotes.

Il s'agit de:

- Un logiciel de gestion de courrier pour l'ensemble des structures pilotes ;

- Un logiciel de gestion des archives pour l'ensemble de structures pilotes ;
- Un logiciel de gestion du foncier pour le cercle de Kati ;
- Un logiciel de traitement d'images pour la Direction Nationale du Commerce et de la Concurrence.

Les logiciels dont les TDR ont été préparés avec l'appui de l'AGETIC ont fait l'objet d'une présentation le 27 décembre 2007 au CDI en présence des structures concernées et de l'AGETIC.

6-11. La construction des bureaux d'accueil et d'orientation des usagers des structures pilotes

Toujours, dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie d'accès à l'information au sein de l'Administration, quatre structures pilotes (Direction Nationale du Commerce et de la Concurrence, Direction Nationale de la Fonction Publique et du Personnel, Cercle de Kati et Mairie de la Commune III du District de Bamako) ont bénéficié de la construction de bureaux d'accueil et d'orientation des usagers.

6.12. La réalisation d'un documentaire sur la SAISA

La Communication et les relations avec les usagers constituent un objectif fondamental du P.D.I. L'enjeu consiste à promouvoir une administration ouverte au service des citoyens. Pour répondre aux besoins de communication des usagers et à la nécessité de modernisation de l'administration, le Ministère du Travail, de la Fonction Publique et de la Réforme de l'Etat (MTFPRE), à travers le Commissariat au Développement Institutionnel et en rapport avec le Centre Carter, a mis au point une Stratégie d'Accès à l'Information au sein de l'Administration (SAISA).

Dans le cadre de la mise en œuvre de cette SAISA, un documentaire de 26 minutes, dont l'objectif est de contribuer à l'amélioration de l'image du PDI et des bienfaits de la SAISA en faveur de la modernisation de l'administration, a été réalisé et diffusé deux fois à la télévision nationale.

LES ACTIONS DE SUIVI EVALUATION

Elles s'articulent, fondamentalement, autour des mesures spécifiques de suivi-évaluation, le dispositif de pilotage du PDI et l'état de mise en œuvre des recommandations des organes de pilotage.

7-1. Les mesures spécifiques de suivi-évaluation

Il s'agit, essentiellement, d'une enquête légère sur le degré de satisfaction des usagers et de la mise en place d'un système de suivi-évaluation du PDI.

a- L'enquête légère sur le degré de satisfaction des usagers

L'enquête légère concerne le niveau de satisfaction des usagers et des collectivités territoriales par rapport aux prestations de l'Administration. Prévue pour 2008, elle doit alimenter l'indicateur n°7 du Programme d'Appui à la Réforme Administrative et à la Décentralisation (PARAD). Les termes de référence de l'étude ont été élaborés en 2007 ainsi que la signature et la notification du marché au Bureau d'Etudes sélectionné pour l'enquête.

b- La mise en place d'un système de suivi-évaluation du PDI :

Le système de suivi-évaluation en cours de finalisation propose des indicateurs pertinents qui permettent de juger de manière concrète la contribution du Programme de Développement Institutionnel (PDI) à l'amélioration des performances de l'administration malienne, faire le lien avec les systèmes de suivi-évaluation existant et mettre en exergue les structures collectant les indicateurs retenus, dégager un mécanisme pratique d'application du système, proposer un dispositif de suivi et définir la nature et le contenu des rapports de suivi (hebdomadaire, mensuel, semestriel). Après la validation de cette étude par les parties prenantes nationales en mai 2007, une mission qui avait pour objet de tester les outils s'est déroulée en décembre 2007, dans la perspective d'une mise en œuvre intégrale du système à tous les niveaux retenus.

ECDPM s'est engagé, aux côtés du CDI, pour améliorer le système en 2008.

7-2. Le dispositif de pilotage du PDI :

Le dispositif de suivi évaluation du PDI est composé :

- du Comité de Suivi de la Réforme de l'Etat, présidé par le Premier Ministre ;
- de la Commission de Coordination du PDI, présidé par le Ministre du Travail, de la Fonction Publique et de la Réforme de l'Etat ;
- du Panel du Développement Institutionnel, coprésidé par le Ministre de l'Administration Territoriale et des Collectivités Locales et le Ministre du Travail, de la Fonction Publique et de la Réforme de l'Etat ;
- du Comité de pilotage du PARAD, coprésidé par le Commissaire au Développement Institutionnel et le Directeur National des Collectivités Territoriales.

Les réunions du Comité de Suivi de la Réforme de l'Etat et le Panel du Développement Institutionnel et de la Décentralisation sont semestrielles et celles de la Commission de Coordination du PDI et du Comité du pilotage du PARAD, trimestrielles.

Les différents organes de pilotage de la réforme de l'Etat ont tous tenu des réunions statutaires.

- Le Comité de Suivi de la Réforme de l'Etat s'est réuni le 20 avril 2007.
- Le Comité de Pilotage a tenu quatre réunions :
 - première réunion, le 25 janvier 2007 ;
 - deuxième réunion, le 27 mars 2007 ;
 - troisième réunion, le 27 juin 2007.
 - quatrième réunion, le 07 Décembre 2007.
- La Commission de Coordination du PDI a tenu deux réunions :
 - première réunion, le 22 mars 2007 ;
 - deuxième réunion, le 24 décembre 2007.
- Le Panel du Développement Institutionnel et de la Décentralisation a tenu une réunion le 26 juin 2007.

La tenue des réunions des organes, autres que le Comité de Pilotage du PARAD a été largement affectée par le caractère électoral de l'année 2007 et les perspectives de changement de gouvernement.

7-3. L'état de mise en œuvre des recommandations des organes de pilotage :

7.3.1- Le Comité de Suivi de la Réforme de l'Etat.

Créé par décret n°0196/P-RM du 26 avril 2006, le Comité de Suivi de la Réforme de l'Etat a pour mission de superviser la mise en œuvre des politiques et programmes nationaux en matière de développement institutionnel et de décentralisation.

A cet effet, il est chargé de :

- examiner périodiquement l'état de mise en œuvre des politiques et programmes nationaux en matière de développement institutionnel et de décentralisation ;
- évaluer les mesures et actions entreprises dans le domaine de la réforme de l'Etat ;
- donner l'impulsion nécessaire à la modernisation de l'Administration et de la gestion publique.

Le Comité de Suivi de la Réforme de l'Etat (CSRE) a tenu, le 20 Avril 2007, la première réunion extraordinaire, sous la présidence de Monsieur Ousmane Issoufi MAIGA, Premier Ministre, chef du Gouvernement.

L'ordre du jour a porté sur « l'examen du rapport sur l'Etat de mise en œuvre du Programme de Développement Institutionnel et de la Politique Nationale de décentralisation ». A ce sujet, les points suivants ont été abordés :

- l'état d'exécution des recommandations de la réunion précédente du 10 mai 2006 ;
- l'état d'exécution des activités du Programme de Développement Institutionnel en 2006, les perspectives 2007 et les enjeux de sa mise en œuvre ;
- la politique de décentralisation ;
- le point des indicateurs du PARAD.

Enfin, la rencontre a également formulé des recommandations.

a) L'état d'exécution des recommandations de la réunion du 10 mai 2006

Le 1^{er} point de l'ordre du jour à savoir « l'état d'exécution des recommandations issues de la première réunion du Comité de Suivi de la Réforme de l'Etat tenue le 10 mai 2006 » a été exposé.

Le Premier Ministre a instruit la relecture du décret portant création du CSRE pour prendre en charge le Ministre des Affaires Etrangères et de la Coopération Internationale comme membre.

Par rapport à « l'élaboration par le Commissariat au Développement Institutionnel d'un plan de communication agressif impliquant tous les acteurs », le Président de séance a instruit la mise en place d'une véritable stratégie de communication.

Quant à « l'organisation par le Ministère de l'Administration Territoriale et des Collectivités Locales d'une réunion du Comité National d'orientation au titre du Programme National d'Appui aux Collectivités Territoriales (PNACT) », il a demandé de faire ressortir les grandes conclusions de la réunion dudit Comité tenue le 21 Décembre 2006.

b) L'état d'exécution des activités du programme de développement institutionnel programmées en 2006, les perspectives 2007 et les enjeux de sa mise en œuvre

Sur les activités du Programme de Développement Institutionnel programmées en 2006, le Premier Ministre a instruit de préciser les périodes pour les activités futures surtout pour les activités relatives aux audits organisationnels compte tenu de leur connexité avec d'autres activités et leur prolongement dans le temps afin de lui permettre de prendre certaines mesures d'impulsion.

Pour les études finalisées, il a demandé de faire ressortir les conclusions et le chronogramme par rapport aux étapes suivantes.

Le Président de séance a également abordé la question de la création des Directions des Ressources Humaines (DRH) dont il s'est interrogé sur la pertinence de leur création dans tous les départements ministériels.

Pour les « missions de suivi – évaluation de la déconcentration sur le terrain », le Premier Ministre a demandé un état des lieux du processus.

Par rapport aux perspectives 2007 du Programme de Développement Institutionnel, le Président de séance a demandé de faire ressortir les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre des activités du Programme de Développement Institutionnel en 2006 assorties de propositions de solutions.

c) La politique nationale de la décentralisation

Concernant l'activité relative à la « relecture de la loi n°95-034 du 12 avril 1995 portant code des Collectivités Territoriales », le Premier Ministre a instruit de procéder à l'élaboration du projet de texte en l'adaptant au nouveau contexte.

Par rapport à l'activité « suivi de la commission interministérielle de pilotage du transfert de compétences et des ressources de l'Etat aux collectivités territoriale », le Premier Ministre a instruit de procéder à l'opérationnalisation du transfert des compétences et des ressources.

d) Le point des indicateurs du PARAD

Sur les indicateurs du Programme d'Appui à la Réforme Administrative et à la Décentralisation (**PARAD**), les valeurs cibles de onze (11) indicateurs sur les douze (12) prévus ont été atteints.

e) Recommandations de la rencontre

A l'issue de la rencontre, les instructions suivantes ont été arrêtées :

1. Intégrer dans le rapport 2007, le volet du Plan d'Action Gouvernemental pour l'Amélioration et la Modernisation des Finances Publiques ;

2. Prendre des dispositions pour l'adoption du décret modificatif du décret portant création du Comité de Suivi de la Réforme de l'Etat ;
3. Instruire le Ministre de la Fonction Publique, de la Réforme de l'Etat et des Relations avec les Institutions et le Ministre de l'Administration Territoriale et des Collectivités Locales en rapport avec leurs collègues concernés d'accélérer la mise en œuvre des activités qui ne sont pas réalisées ;
4. Procéder à l'opérationnalisation de transfert des compétences et des ressources ;
5. Adresser une lettre au Président du Haut Conseil des Collectivités en lui notifiant les absences répétées des élus aux réunions relatives aux transferts de compétences et des ressources ;
6. Saisir le Premier Ministre en lui faisant parvenir la liste des départements qui s'absentent aux réunions de la Commission Interministérielle de transfert de compétences ;
7. Communiquer la liste des ministères qui ne mettent pas en œuvre les décisions retenues tant au niveau du Programme de Développement Institutionnel que de la Politique Nationale de la Décentralisation.

7.3.2. La Commission de Coordination du PDI :

Créée par décret n°06 - 197/P – RM du 26 avril 2006, la Commission de Coordination du PDI a pour mission d'assister le chargé de la réforme de l'Etat dans la mise en œuvre du Programme de Développement Institutionnel.

A cet effet, elle est chargée de :

- suivre et évaluer la mise en œuvre du Plan Opérationnel du Programme de Développement Institutionnel ;
- veiller à la cohérence des programmes sectoriels avec les composantes du Programme de Développement Institutionnel ;
- formuler des recommandations et proposer des mesures destinées à assurer une bonne exécution du Plan Opérationnel du Programme de développement Institutionnel ;
- susciter l'implication de toutes les composantes de la société civile dans le processus de la réforme.

Au titre de l'année 2007, la Commission de Coordination du PDI a tenu deux réunions statutaires

a) Première réunion, le 22 mars 2007 ;

Les travaux de la 1^{ère} réunion de la commission de coordination en 2007 étaient placés sous la présidence du chef de cabinet du Ministre de la Fonction Publique, de la Réforme de l'Etat, et des Relations avec les Institutions

L'ordre du jour a porté sur la présentation de l'état de mise en œuvre du PDI en 2006. et l'examen du Programme d'activités du PDI au titre de l'année 2007.

Au cours de cette réunion plusieurs points importants ont été évoqués notamment :

- les principaux défis dans la mise en œuvre du PDI ;
- l'état de mise en œuvre des décisions des organes de pilotage.
- la consultation sectorielle sur le développement institutionnel et le renforcement des capacités de la société civile.

Les défis ont été examinés par composantes du PO / PDI, un accent particulier a été mis sur la suite réservée aux décisions des différents organes de pilotage du PDI, il a été recommandé au CDI de tout mettre en œuvre pour faire un suivi rigoureux de ces décisions. Au titre du renforcement des capacités de la société civile, les participants, après avoir passé en revue les recommandations de la consultation sectorielle, ont attiré l'attention sur l'existence d'un organisme qui s'occupe du renforcement des capacités (CERCAP). Le Commissariat au Développement Institutionnel doit prendre attache avec cette nouvelle structure.

Il a été proposé au Commissariat au Développement Institutionnel de créer un bulletin d'information pour mettre tout le monde au même niveau d'information. Après l'état de la mise en œuvre, le Programme d'activités 2007 a été présenté, les participants ont demandé au Commissariat au Développement Institutionnel de ne ménager aucun effort pour respecter le chronogramme des activités.

Au moment de clore les débats, le Chef de Cabinet, Monsieur Abdramane TOURE, a remercié la Société Civile pour son implication dans les réformes du Programme de Développement Institutionnel qui ne peuvent pas attendre les générations futures. Il rassura les membres de la Commission de Coordination du PDI qu'une bonne note a été prise pour tout ce qui a été dit. C'est le lieu de se réjouir du partenariat stratégique entre la Société Civile et l'Etat à travers le Ministère de la Fonction Publique, de la Réforme de l'Etat et des Relations avec les Institutions. C'est une initiative salubre qu'il faudrait développer.

b) Deuxième réunion, le 24 décembre 2007.

La Commission de Coordination du Programme de Développement Institutionnel s'est réunie le lundi 24 Décembre 2007, au Grand Hôtel de Bamako, sous la présidence du Ministre du Travail, de la Fonction Publique et de la Reforme de l'Etat, Monsieur Abdoul Wahab BERTHE. L'ordre du jour a porté sur l'examen du rapport sur l'état de la mise en œuvre du PDI et le point des indicateurs.

Le Commissaire a fait une présentation des activités du PDI. Il a passé en revue l'ensemble des actions menées au titre de la communication, du suivi évaluation du PDI et du renforcement des capacités qui s'inscrivent toutes dans le cadre de l'appui institutionnel.

Il a aussi évoqué les activités menées par l'AGETIC dont la principale est la réalisation d'un réseau intranet de l'Administration au niveau central et la connexion de 30 directions.

Après l'intervention du Commissaire, le Conseiller Alkaïdi TOURE a fait un exposé sur les 12 indicateurs.

Les deux interventions ont suscité beaucoup de questions qui ont toutes reçu des éléments de réponses.

En ce qui concerne les indicateurs, le commissaire SIDIBE a rappelé que l'intervention de l'Union européenne sous forme d'appui budgétaire obéit à des conditionnalités. Chaque année il y a une tranche fixe et une tranche variable. La tranche variable est modulée en fonction du degré d'atteinte des indicateurs. Le Mali est en discussion avec les autres partenaires pour qu'il y ait des indicateurs communs avec les bailleurs de fonds.

A l'issue des travaux de la commission les recommandations suivantes ont été formulées :

- faire un effort pour reprendre le compte rendu ;
- améliorer la présentation du rapport ;
- faire en sorte que les points focaux soient bien connus, bien ciblés et très stables ;
- redistribuer le document sur les indicateurs.

7.3.3.- Le Panel Développement Institutionnel/ Décentralisation

Le Panel Développement Institutionnel/ Décentralisation est un cadre de coordination, de sensibilisation et d'échange entre les partenaires techniques et financiers et le Gouvernement du Mali. Il vise la mobilisation des acteurs nationaux et internationaux et l'harmonisation des différents appuis financiers .

Le panel permet aussi la mise en place d'un partenariat constructif et la consolidation d'un dialogue fécond avec les partenaires techniques et financiers.

Au titre de l'année 2007, Le Panel Développement Institutionnel/ Décentralisation a tenu une réunion le 26 juin 2007.

La réunion du Panel Développement Institutionnel – Décentralisation s'est tenue, le 26 juin 2007 à 9 heures, au Grand Hôtel de Bamako, , sous la Présidence de Monsieur Badi Ould GANFOUD, Ministre de la Fonction Publique, de la Réforme de l'Etat et des Relations avec les Institutions, .

L'ordre du jour a porté sur la problématique de la déconcentration, l'exercice de la tutelle sur les Collectivités Territoriales, le transfert des ressources de l'Etat aux Collectivités Territoriales, et l'orientation sur le dispositif d'appui aux collectivités territoriales.

Sur la problématique de la déconcentration, Il est état de l'audit des missions des services publics qui a permis d'identifier les missions des services centraux à déconcentrer. C'est sur la base de cet audit des missions que le gouvernement a demandé au MFPRERI d'engager l'audit organisationnel des services dont les missions ont été auditées. L'audit organisationnel vise à restructurer lesdits services en vue, notamment, d'un renforcement de la déconcentration : les services centraux

s'occuperont de fonctions stratégiques et les services déconcentrés, essentiellement, de fonctions d'exécution.

Le deuxième exposé a fait l'état de mise en œuvre de la tutelle avant de dégager les perspectives en la matière.

Sur l'état de mise en œuvre, il a évoqué :

- la réalisation de l'audit organisationnel du Ministère de l'Administration Territoriale et des Collectivités Locales (MATCL) qui vise à configurer le Ministère afin de répondre favorablement aux mutations institutionnelles (déconcentration, décentralisation) ;
- la revalorisation des indemnités et primes accordées aux représentants de l'Etat ;
- la conception d'outils techniques sur l'exercice de la tutelle notamment en matière d'appui conseil, de gestion budgétaire et comptable et de gestion administrative. Ces outils feront l'objet d'une formation pour que les acteurs puissent s'en approprier. En outre, il a noté par rapport à ce point, la tenue d'un atelier national sur la tutelle.

Le chef de file des bailleurs Monsieur Franco TRANQUILLI a, également, présenté les priorités politiques des bailleurs en matière de réforme de l'Etat et de décentralisation relativement :

- la réussite de la mise en œuvre de la réforme de l'Etat qui demande une volonté politique forte de l'ensemble du Gouvernement
- le positionnement et la réorganisation du Commissariat au Développement Institutionnel ainsi que la mise en place d'un mécanisme de pilotage de la réforme autour d'une matrice d'indicateurs.
- L'amélioration de la gestion des ressources humaines
- L'amélioration de l'exercice de la tutelle

Monsieur TRANQUILLI a présenté, à ce niveau, la position des Partenaires Techniques et Financiers (PTF) sur le devenir du dispositif et le transfert des compétences et des ressources aux collectivités territoriales et de la fiscalité locale :

Le devenir du dispositif technique :

- la nécessité d'une implication financière plus importante de l'Etat dans le dispositif d'appui aux Collectivités Territoriales (CT) ;
- les PTF manifestent une grande crainte sur le délai restant pour parvenir à l'effectivité du Fonds National d'Appui aux CT au 1^{er} janvier 2008 ;
- la mise en place d'un mécanisme de fonctionnement entre les CT et les services techniques déconcentrés avec la rédaction par le CDI d'une convention type de collaboration.

Le transfert de compétences et de ressources aux CT et la fiscalité locale :

- l'insuffisance persistante des ressources des CT (ressources fiscales, transferts de l'Etat) implique notamment la définition des modalités pratiques des

transferts de ressources aux collectivités territoriales nécessaires à l'exercice des compétences transférées et leur prise en compte dans les programmes sectoriels (hydraulique, santé, éducation...) ;

- la mise en place du mécanisme de la fiscalité locale entre les acteurs impliqués (impôts, CT, Receveur percepteur) avec l'émission des rôles est une préoccupation fondamentale, notamment pour la TDRL (point en lien avec le PAGAM/FP) ;
- la redynamisation du Comité National des Finances Locales devrait largement contribuer à l'amélioration de la fiscalité locale.

Monsieur le Ministre a fait aussi le constat d'une certaine avancée suite à ces échanges et a pris l'engagement d'informer le gouvernement de la disponibilité des Partenaires Techniques et Financiers à l'accompagner.

7.3.4. Le Comité de Pilotage du PARAD a tenu quatre réunions :

Le Comité de Pilotage du PARAD est une instance au niveau technique/opérationnel, créé pour suivre les performances du programme, analyser les rapports de suivi, alerter les instances de niveau politique en cas de besoin d'arbitrage et faire des recommandations pour adapter le programme.

a) première réunion le 25 janvier 2007

Sous la co-présidence du Commissaire au Développement Institutionnel Monsieur Ousmane Oumarou SIDIBE et du Directeur National des Collectivités Territoriales Monsieur Adama SISSOUMA, le Comité de Pilotage du Programme d'Appui à la Réforme Administrative et à la Décentralisation (PARAD), s'est réuni, le 25 janvier 2007, à 9 heures, dans la salle de conférence du Commissariat au Développement Institutionnel, L'ordre du jour a porté sur les points suivants :

- l'état de mise en œuvre des activités ;
- la situation des indicateurs du PARAD ;
- l'état mise en œuvre des recommandations du dernier comité de pilotage ;
- les modalités de mobilisation de la tranche fixe 2007 (calendrier de production des documents) ;
- les modalités d'organisation de la revue annelle ;

1. Etat des réalisations des activités financées par le PARAD :

Les réalisations des activités financées par le PARAD ont été présentées par département ministériel, les trois départements ministériels (le ministère de la Fonction Publique, de la Réforme de l'Etat et des Relations avec les Institutions, le ministère de l'Administration Territoriale et des Collectivités Locales, et le ministère de la Communication et des Nouvelles Technologies) ont présentement succinctement les activités tant du volet appui institutionnel que de l'appui budgétaire.

2. Le point des indicateurs du Programme d'Appui à la Réforme Administrative et à la Décentralisation :

La présentation de la situation des indicateurs a faite par les représentants des ministères techniques chargés de les renseigner. les douze (12) indicateurs ont été présentés et les problèmes éventuels auxquels ils sont confrontés ont été évoqués. Suite à cette situation, certaines observations ont été soulevées par indicateur. Le Président de séance a conclu cette partie en demandant à chaque responsable d'indicateur de préciser les modalités de renseignement de l'indicateur (se conférer à la fiche de convention de financement du PARAD).

3. Etat mise en œuvre des recommandations du dernier comité de pilotage

Le président de séance a informé la réunion qu'en terme de recommandation du comité de pilotage précédant, il a été demandé aux partenaires techniques et financiers d'évoluer vers l'harmonisation de leurs interventions notamment dans le cadre de l'accord budgétaire sectoriel (décentralisation et réforme de l'Etat).

4. Modalités de mobilisation de la tranche fixe 2007 (calendrier de production des documents)

Monsieur Didier VERSE de la Délégation a expliqué les conditions de décaissement de la tranche fixe 2007. Ainsi, il évoqua deux conditions dont le respect est indispensable pour ce décaissement dont les conditions générales d'éligibilité (stabilité du cadre macro économique agréée par les Institutions de Breton Wood ;Gestion des finances publiques satisfaisante et transparente dans le cadre de l'appui budgétaire macro économique) et les I Conditions spécifiques de décaissement de la première tranche fixe (Elaboration de deux notes de synthèse distinctes sur la mise en œuvre de la politique sectorielle respectivement de la réforme de l'Etat et de la politique de décentralisation ; Actualisation des CDMT (secteur de la réforme de l'Etat et décentralisation) ;Elaboration d'un programme d'activités (secteur de la réforme de l'Etat et décentralisation) ;Une copie du décret relatif à l'intercommunalité (MATCL) ;Un acte justifiant la participation systématique du CDI aux appels d'offres du l'AGETIC)

5. Modalités d'organisation de la revue annuelle

La réunion a programmée la revue annuelle conjointe du PARAD le 15 Avril 2007. Par ailleurs, le Commissaire a sollicité le recrutement d'une Assistance Technique à court terme pour assister le CDI dans la préparation de ladite revue.

b) Deuxième réunion le 27 mars 2007 ;

Sous la co-présidence du Commissaire au Développement Institutionnel Monsieur Ousmane Oumarou SIDIBE et du Directeur National des Collectivités Territoriales Monsieur Adama SISSOUMA, le Comité de Pilotage du Programme d'Appui à la Réforme Administrative et à la Décentralisation (PARAD), s'est réuni, le 27 mars 2007, à 9 heures, dans la salle de conférence du Commissariat au Développement Institutionnel, L'ordre du jour a porté sur l'examen du rapport annuel 2006 relatifs aux indicateurs du PARAD.

Au cours de la réunion, le Commissaire a évoqué toute l'importance de la fiabilité du rapport dont dépendra le décaissement de la tranche fixe tant attendue pour le démarrage des activités programmées au titre de l'année 2007.

Suite à l'exposé du rapport les participants ont porté les observations suivantes. Sur la forme la réunion a estimé que le rapport contrairement aux précédents a été bien rédigé.

Sur le fond, les participants ont souhaité l'intégration au niveau du « dispositif de suivi des indicateurs » une partie sur la revue annuelle conjointe et le dispositif de suivi de la décentralisation. Le représentant de la Commission de Européenne a informé la réunion de la mise en place d'une mission conjointe Délégation de la Commission Européenne et autorités maliennes afin de procéder à l'évaluation des indicateurs du PARAD au près des services techniques chargés de les renseigner..

Le deuxième point de l'examen de fond était consacré à l'état de réalisation des indicateurs. Sur les représentants des différents services chargés du renseignement de ces indicateurs ont présenté la situation des indicateurs. Les indicateurs ont été atteints au titre de 2006 à plus de 98%.

En divers, le représentant de la DCE a abordé la question des CDMT notamment celui de la décentralisation.

Le Directeur général du budget a informé la réunion de la finalisation des dossiers de l'étude sur le Système d'analyse financière et institutionnelle des Communes (SAFIC) Il a également demandé au représentant de la CONFED de prendre des mesures pour revoir certaines dispositions de la Convention de Financement du PARAD en vue de leur actualisation.

Le Directeur national des Collectivités Territoriales a informé la réunion de la création très prochaine d'un centre de perfectionnement des élus locaux et des représentants de l'Etat. Il a également sollicité l'appui du Commissariat au Développement Institutionnel pour l'élaboration d'un document sur les modalités de collaboration entre les services techniques et les collectivités territoriales.

Le Président de séance a informé la réunion de la signature du contrat de l'Assistance technique à long terme du CDI

c) Troisième réunion le 27 juin 2007.

Sous la co-présidence du Commissaire au Développement Institutionnel Monsieur Ousmane Oumarou SIDIBE et du Directeur National des Collectivités Territoriales Monsieur Adama SISSOUMA, le Comité de Pilotage du Programme d'Appui à la Réforme Administrative et à la Décentralisation (PARAD), s'est réuni, le 27 juin 2007, à 9 heures, dans la salle de conférence du Commissariat au Développement Institutionnel, L'ordre du jour a porté sur l'état d'exécution des activités programmées en 2007 ;et l'état des indicateurs du PARAD .

❖ En ce qui concerne l'état d'exécution des activités programmées en 2007

- Pour le compte du Commissariat au développement Institutionnel,

Le Coordinateur du Projet Appui Institutionnel PARAD-PDI a fait le point de la mise en œuvre du Devis programme n°1 de croisière du CDI,
Le Directeur adjoint de la Direction Administrative et Financière du Ministère de la Fonction Publique de la Réforme de l'Etat et des Relations avec les Institutions a communiqué le niveau d'exécution des différentes études à réaliser dans le cadre du PDI en 2007

- Pour le compte de l'Agence Nationale des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication

Le Directeur Général de l'Agence Nationale des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (AGETIC) a fait le point des activités programmées au titre de l'année 2007 en évoquant d'abord les activités prévues au niveau national et celles au niveau régional et local.

Le Directeur de l'AGETIC a recommandé de :

- Instituer une journée d'information par département pour expliquer le mécanisme du portail ;
- Impliquer le Commissariat au Développement Institutionnel dans le comité de pilotage du réseau informatique pour en assurer l'impulsion ;
- Sécuriser tout ce qui a été développé par la fibre optique.
- Pour le compte de la Direction Nationale des Collectivités Territoriales
- Le point des activités programmées au titre de l'année 2007 a été par le Coordinateur de la CCN et le Directeur adjoint de l'ANICT

❖ En ce concerne l'état des indicateurs du PARAD

La situation des indicateurs a été donnée par les représentants de chaque département concerné. Les résultats présentés sont satisfaisants dans l'ensemble. Par rapport aux indicateurs n'ayant pas atteint la valeur cible en 2006, en l'occurrence l'indicateur relatif à la « Mise en service de 31 Recettes Perceptions », la question a été posée de savoir est-ce qu'on reporte ce qui n'a pas été réalisé pour l'année suivante c'est-à-dire 2007 ?

En divers, les représentants de la Délégation de la Commission européenne ont appelé à la prudence cette année en demandant au comité de pilotage de décider en tenant compte de deux conditionnalités de 2008 dont l'atteinte ne semble pas évidente (l'établissement des rôles d'impôt pour les communes et les schémas d'aménagement régionaux) de ne retenir que 6.5 millions d'euros sur les 13 millions d'euros prévus pour 2008. La convention de financement prévoit des négociations qu'il faut engager en vue d'un avenant.

a) Quatrième réunion le 07 Décembre 2007.

Sous la coprésidence de Monsieur Ousmane O. SIDIBE et de Monsieur Adama SISSOUMA respectivement Commissaire au Développement Institutionnel et Directeur National des Collectivités Territoriales, s'est tenue au Commissariat au Développement Institutionnel, le 07 décembre 2007 à 9 heures, la troisième session

ordinaire du Comité de Pilotage du Programme d'Appui à la Réforme Administrative et à la Décentralisation L'ordre du jour a porté sur l'état d'exécution des activités programmées en 2007 et le point des indicateurs du PARAD.

Lors de cette réunion un certain nombre de points ont fait l'objet d'un débat au nombre desquels le transfert de la base OISE, le manque d'agressivité du plan de communication et le déficit de communication à l'endroit des représentants de l'Etat de façon spécifique et à l'adresse des autres acteurs du PDI en général. La qualité des rapports de mise en œuvre du PDI et de la Décentralisation a fait également l'objet de discussion lors de cette rencontre.

La réunion a également fait cas des deux conditionnalités de 2008. Il s'agit de l'établissement des rôles de la Taxes de Développement Régional et Local. La délégation de l'Union Européenne a exprimé ses inquiétudes par rapport aux retards constatés au niveau des régions de Gao et Koulikoro plus particulièrement au niveau du Cercle de Kati. La réunion a été informée par le biais du Directeur National des Collectivités Territoriales que dans le cadre de la finalité technique des rôles, une lettre du MATCL a été adressée à la DGI en vue de procéder à une délégation de pouvoirs aux préfets. Dans le même sens, une instruction a été donnée aux Directeurs Régionaux de procéder à la vérification desdits rôles avant toute transmission aux préfets. L'autre point des conditionnalités a été consacré à l'élaboration des plans stratégiques de développement. A l'issue des débats par rapport à ces deux points, la réunion a retenue la fin du mois de janvier pour boucler l'établissement des rôles et l'élaboration des plans. Une Commission de la DCE, du CDI, de l'ADERE, de la DNCT, de la CONFED, de l'ANICT, du CSLP, de la DNAT et de la DNPD a été mise en place sous la présidence du CDI pour suivre l'exécution des deux conditionnalités.

En outre, la réunion a été informée des dispositions prises dans le cadre de l'Avenant n°1 du PARAD. Il s'agit de la modification du titre de la Convention de Financement du PARAD, la suppression du recours à la régie indirecte, la révision de certains indicateurs (indicateurs n°10, 11, 12 et 7), les dispositions à prendre pour le décaissement de la tranche fixe n°3, la suppression de la tranche fixe n°4. Enfin, la réunion a exprimé ses inquiétudes par rapport au retard accusé dans la tenue des sessions du Comité de Suivi de la Reforme de l'Etat, le manque de suivi d'effet de la restructuration du CDI. La réunion a également été informée de la tenue du prochain panel Développement Institutionnel et Décentralisation vers la deuxième semaine du mois de janvier 2008.

7.4. L'état de mise en œuvre des recommandations des instances de contrôle :

La mise en œuvre du PO/PDI bénéficie entre autres d'un appui financier substantiel de la Commission de la Délégation Européenne par le biais du Programme d'Appui à la Réforme Administrative et à la Décentralisation (PARAD) sur la période 2006-2009.

L'un des résultats du PARAD est de renforcer l'efficacité et la transparence dans la prestation des services publics offerts aux usagers.

C'est justement dans ce cadre que la convention de financement du PARAD signé entre la Commission de la Délégation Européenne et le Gouvernement malien prévoit dans son annexe II relatif aux dispositions techniques et administratives d'exécution (DTA) une revue du Commissariat au Développement Institutionnel (CDI) sur la mise en œuvre des recommandations majeures des instances de contrôles en l'occurrence :

- Le Bureau du Vérificateur Général ;
- La Section des Comptes de la cour Suprême ;
- Inspections des Finances Publiques ;
- Le Contrôle Général des services Publics.

Cette revue a pour but de créer une synergie entre le programme de Développement Institutionnel (PDI) et le plan d'action Gouvernemental pour l'Amélioration et la Modernisation des Finances Publiques (PAGAM/FP).

Pour satisfaire à cette exigence, le Ministère du Travail, de la Fonction publique et de la Réforme de l'Etat, à travers le CDI, a commandité une étude dont l'objectif est de faire une synthèse sur la mise en œuvre des recommandations majeures des instances de contrôle concernées en précisant les mesures prises pour en assurer la diffusion auprès des citoyens. Ce point sur l'état de la mise en œuvre des recommandations des instances de contrôle a, donc, fait ressortir, sur la base des rapports 2005 et 2006 des structures concernées, la situation qui suit.

7.4.1. Au titre de la suite à donner aux rapports

Sur la base des rapports mis à la disposition du bureau d'études, l'analyse a révélé :

- ✓ Pour les recommandations formulées par l'Inspection des Finances sur les exercices 2005 et 2006, environ 60% de ces recommandations n'ont pas été mises en œuvre ;
- ✓ Pour les recommandations formulées par le bureau du Vérificateur Général, environ 40 % de ces recommandations n'ont pas été également mises en œuvre ;
- ✓ Concernant la Section des Comptes de la Cour Suprême, la non disponibilité des renseignements sur la mise en œuvre des recommandations formulées ;

- ✓ Concernant le CGSP, la non disponibilité des renseignements sur la mise en œuvre des recommandations formulées.

Le secteur de l'éducation a déjà élaboré un chronogramme de mise en œuvre des recommandations des instances de contrôle. Le Ministère des Finances est en train d'élaborer un plan d'actions pour le suivi de ces recommandations.

7.4.2. Concernant le point de la diffusion auprès des citoyens

INTERNET apparaît comme le seul moyen de diffusion des rapports des institutions de contrôle auprès des citoyens. Or, hormis le bureau du Vérificateur Général qui dispose un site de diffusion de ses rapports, et la CASCA qui utilise le site de la Présidence de la République, les autres institutions de contrôle ne disposent pas de site Web.

Le mauvais taux de couverture nationale par les nouvelles technologies et la faible utilisation de la toile par les populations font que la diffusion des rapports de contrôle n'est pas optimale.

7.4.3. Propositions de solutions :

7.4.4.1. Sur la suite à donner aux rapports des instances de contrôle :

En raison du niveau relativement insatisfaisant de mise en œuvre des recommandations, il serait souhaitable de mettre en place un dispositif de suivi pour l'application des recommandations antérieures. Ce dispositif pourrait être mise en place à travers une commission mixte coordonnée par la CASCA avec comme membres les représentants des différentes institutions de contrôle. Elle pourrait directement interpellier les responsables des services contrôlés pour obtenir une mise en œuvre effective des recommandations formulées pendant ces dernières années. La commission pourra se réunir périodiquement (semestriellement). Elle sera soutenue par une équipe technique de suivi du CDI. Cette équipe doit se rendre sur le terrain pour s'assurer de la mise en œuvre des recommandations, d'en faire le point et de mettre en place un mécanisme de suivi de la mise en œuvre desdites recommandations par l'élaboration et la mise à jour semestrielle d'un tableau de synthèse des principales recommandations formulées par les instances de contrôle.

Les tableaux de synthèse pourraient systématiquement être portés à la connaissance des citoyens par les canaux de communication comme la presse écrite, audio visuelle et internet.

Une instruction de la Primature qui ferait au CDI systématiquement ampliation des rapports émis, des recommandations formulées et du suivi des plans d'actions proposés faciliterait la mission du CDI dans ce domaine.

7.4.4.2. Sur le point de la diffusion des rapports auprès des citoyens :

Pour corriger les insuffisances constatées, un certain nombre de canaux de communication et de diffusion pourraient être explorés :

a) La presse écrite :

La cible de ce média est constituée essentiellement des fonctionnaires de l'Etat et autres travailleurs du secteur parapublic et du secteur privé. Il s'agit aussi des personnes sujettes aux différents audits et inspections des instances de contrôle.

La prise de conscience que leur comportement et leur niveau de performance sont susceptibles d'être portés à la connaissance des collègues et autres confrères peut être une mesure dissuasive et favoriser ainsi un bon comportement moral et professionnel. Le quotidien national « l'Essor » est de ce point de vue le canal le mieux indiqué.

b) La presse audio-visuelle :

Si la couverture de la télévision nationale se limite encore aux capitales régionales et aux villes secondaires du pays, la radio diffusion nationale et ses relais régionaux assurent aujourd'hui une couverture quasi-totale du territoire national.

Aussi, la prolifération de radios privées locales émettant en modulation de fréquences est un atout et une opportunité à saisir dans l'information, la sensibilisation et la formation des citoyens.

L'implication de ces médias dans la communication institutionnelle de l'Etat avec ses citoyens qui comprendront aisément que l'Etat:

- fournit régulièrement des efforts pour prendre en charge leurs préoccupations;
- comprend bien leurs problèmes et prend ses responsabilités en faisant l'effort nécessaire eu égard à ses moyens dans la résolution des problèmes des citoyens ;
- les informe régulièrement des dysfonctionnements et leurs conséquences sur la qualité des services publics ;
- sanctionne, si cela est nécessaire, les agents indécents dans la fourniture du service public et la gestion des deniers publics.

c) Le développement du réseau internet :

Depuis quelques années, les opérateurs de télécommunications fournissent des efforts louables pour l'extension du réseau internet à travers le pays. Une volonté politique a été exprimée de connecter les 703 communes urbaines et rurales du pays à la toile. Le développement de cette technologie permettra aux citoyens d'accéder plus directement aux sources d'informations à travers les sites des structures concernées et les rapports qui y sont stockés.

LA SITUATION DE L'EXECUTION DES CREDITS DU PDI EN 2007

Les crédits du PDI se partagent, fondamentalement, entre trois départements ministériels. Il s'agit de:

- Ministère du Travail, de la Fonction Publique et de la Réforme de l'Etat ;
- Ministère de l'Administration Territoriale et des Collectivités Locales ;
- Ministère de la Communication et des Nouvelles Technologies.

S'ajoute à ces ministères, la Primature pour ce qui concerne l'Ecole Nationale d'Administration (ENA).

Les crédits du PDI proviennent du budget spécial d'investissement (BSI), de l'appui budgétaire et du Financement des Pays Bas. D'autres bailleurs (le Canada) apporteront leur appui au PDI à partir de 2008. Le détail des crédits en 2007 se présente comme suit :

MINISTERES	NATURE DES CREDITS	MONTANT DU CREDIT ALLOUE	CREDITS ENGAGES	CREDITS LIQUIDES	TAUX DE DECAISEMENT	OBSERVATIONS
MTFPRE	BSI	1.650.000.000 *	1.049.987.756	1.047.397.704	99,75%	Un montant de 500.000.000 F CFA non engagé à la fin de l'année par la DAF du MTFPRE est mis à la disposition de la Primature dans le cadre du financement des activités de construction de l'ENA.
	APPUI BUDGETAIRE	650.870.000	650.801.956	650.801.956	99,98%	
	PAYS-BAS	670.461.367	315.543.990	315.543.990	47,06%	
MCNT (AGETIC)	PAYS-BAS	575.400.000	575.400.000	575.400.000	100%	
	APPUI BUDGETAIRE	1.263.830.000	1.263.830.000	1.263.830.000	100%	
MATCL	APPUI BUDGETAIRE	707.610.000	706.609.839	706.609.839	99,85%	
PRIMATURE	BSI	396.000.000	0	0	0	Ce montant est immobilisé dans un compte du trésor.
TOTAL GENERAL		5.914.171.367	4.562.173.541	4.559.583.489	77,09%	

Il faut préciser que de 2006 à 2007, tous les montants alloués à la Primature dans le cadre de la construction de l'ENA ont été placés dans un compte spécial du trésor en attendant le démarrage effectif des travaux.

Le taux de décaissement du Budget Spécial d'Investissement (BSI) est très satisfaisant 99,75%.

L'utilisation des fonds des Pays –Bas a connu un taux de décaissement assez faible. Cette situation s'explique par les faits suivants :

- Au niveau du Ministère du Travail, de la Fonction Publique et de la Réforme de l'Etat (MTFPRE), les études ont connu un retard dans les phases d'attribution. La plupart des marchés sont à leur premier acompte en terme de paiement.
- Au niveau de l'Agence des Technologies de l'Information et de la Communication (AGETIC), les activités programmées dans le cadre du financement de ce fonds ont été engagées dans une procédure de l'appui budgétaire, alors que le fonds de Pays-Bas est un appui financier dont les modalités de gestion se déroulent entre la DAF du MTFPRE et l'Agent Comptable Central du Trésor. Des mesures urgentes sont en cours pour corriger cette situation. En fait, le montant engagé sur ce fonds à la date d'aujourd'hui s'élève à 890.943.990 F CFA.

Globalement, le taux de décaissement de l'ensemble des ressources est de 77,09%.

En plus de ces fonds, il faut signaler que le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) et la Commission de l'Union Européenne apportent un appui institutionnel dans la mise en œuvre du PDI.

LES PRINCIPAUX DEFIS ET SOLUTIONS APPORTEES

Au cours de l'année 2007, le CDI a été confronté à un certain nombre de défis dans le cadre de la mise en œuvre du PDI. Les défis majeurs rencontrés sont :

9.1. Le glissement de l'exécution des activités programmées de 2007 sur l'année 2008

Ceci est, fondamentalement, dû aux procédures de passation des marchés, très souvent, confrontée à des étapes infructueuses. Ce qui rallonge les délais et complique l'exécution des activités à terme. Une des réponses se trouve dans la réforme des DAF: la réforme des Directions Administratives et financières (DAF) en cours vise, non seulement, à créer des Directions des Ressources Humaines pour gérer le personnel, mais aussi à les spécialiser sur les aspects matériels et financiers. Le CDI se propose d'organiser des formations à l'intention des DAF pour un meilleur suivi des plans de passation des marchés.

9.2. La résistance aux changements

Le Premier Ministre, à l'issue du premier Conseil de Cabinet tenu le 07 janvier 2008, a instruit à l'ensemble des départements ministériels l'élaboration d'une feuille de route sur le renouveau de l'action publique en vue d'impulser un véritable changement de mentalité et de comportement dans l'Administration ; ce qui favorisera, sans doute, la mise en œuvre du PDI.

9.3. Le renforcement des capacités du CDI

Le Conseil des Ministres a adopté le décret n° n°06-551/P-RM du 29 Décembre 2006 fixant l'organisation et les modalités de fonctionnement du CDI qui a prévu un décret fixant les primes et indemnités du personnel. L'élaboration et l'adoption d'un projet de décret dans ce sens permettent d'attirer les ressources humaines conséquentes au CDI. A ceci s'ajoute les difficultés d'insuffisances de locaux pour accueillir les nouveaux cadres. le Ministère du Travail, de la Fonction Publique et de la Réforme de l'État est en train de diligenter le projet décret sur les primes et indemnités du personnel du CDI pour permettre au CDI d'avoir des cadres multidisciplinaires et de

haut niveau. Il est inscrit au budget 2008, la construction de nouveaux locaux pouvant recevoir les nouveaux cadres.

9.4. La mobilisation des départements ministériels et de la société civile

La mise en œuvre des activités du PDI requiert la participation effective des départements ministériels et de la société civile. Dans ce cadre, le CDI a mis en place des comités techniques de suivi des études, comprenant les représentants des départements ministériels et de la société civile. Malgré les contraintes du travail administratif, le niveau de participation des représentants des départements ministériels à ces réunions devrait être amélioré dans la mesure où les réformes engagent d'abord, les premiers responsables des services.

Au-delà de ces comités, le succès du PDI passe par une implication plus accrue et un suivi plus important des services dans la réalisation des activités de réforme.

Un des plus grands défis dans la mise en œuvre du PDI, est en effet de maintenir l'engagement des acteurs dans l'opérationnalisation des réformes afin de crédibiliser la démarche. Par nature, la réforme de l'Administration se heurte à l'inertie de l'appareil administratif et aux résistances de certains agents de l'Etat.

De même, la nécessaire concertation des acteurs, prend du temps. Cependant, on n'insistera jamais assez sur l'importance de l'engagement des responsables, particulièrement au niveau ministériel pour catalyser les énergies, impulser le mouvement, maintenir le cap et accélérer le rythme pour certaines réformes qui conditionnent d'autres (la réorganisation des DAF, la création de l'ENA, la finalisation des audits organisationnels).

Le CDI prévoit, à travers l'opérationnalisation du PDI, la mise en place de cadres de concertation permettant de favoriser le dialogue social multi acteurs au sein des départements ministériels. En outre, le CDI entretient des contacts avec le Conseil National de la Société Civile (CNSC) pour son implication dans la mise en œuvre du PDI. C'est dans ce cadre que le CNSC a élaboré, en collaboration avec le CDI, un projet de programme de renforcement des capacités de la Société Civile pour soutenir l'opérationnalisation du PDI.

Ce programme a été transmis aux Partenaires Techniques et Financiers par le CDI qui attend leurs réactions.

La restructuration du CDI sur une base sectorielle offre des possibilités plus importantes de dialogue, de travail en commun et de partages d'expériences et de connaissances avec les départements ministériels. Mais, il reste à motiver davantage les agents afin qu'ils puissent offrir les meilleurs rendements et de permettre d'attirer les profils de haut niveau recherchés.

Enfin, la préoccupation de certains acteurs par rapport à la mise en œuvre du PDI. En effet, ils s'interrogent sur la mise en œuvre des résultats de certaines activités menées dans le cadre du PDI : intranet de l'administration, résultats des études, etc.

LES PERSPECTIVES

Les réformes d'infrastructure, de structures, de procédures et de normalisation dans le cadre du PDI doivent être mises en place essentiellement en 2008 et 2009, périodes correspondant au premier plan opérationnel (2006-2009).

La mise en place de cette base institutionnelle permettra aux départements ministériels de s'attaquer aux vrais défis de réforme que sont les changements de culture organisationnelle, et la mise en œuvre concrète des réformes. Et c'est là que la mobilisation très forte de tous les acteurs est indispensable. Cette mobilisation sera soutenue, notamment, par une amplification de la communication du PDI, une implication accrue de la société civile et l'accroissement des activités de suivi évaluation.

En 2008 et 2009, la restructuration du CDI, sur une base sectorielle, lui permettra d'accompagner les départements ministériels à mettre en place des capacités institutionnelles, d'où l'importance de stabiliser et de renforcer les points focaux du PDI et de la décentralisation, désormais unifiés, ainsi que les points focaux de l'AGETIC qui doivent travailler ensemble avec les chefs des services, les directions de ressources humaines en création, les cellules d'appui à la déconcentration et à la décentralisation là où elles sont pertinentes, pour impulser le renouveau de l'action publique sous l'autorité des ministres.

Par ailleurs, bien qu'il constitue le programme le plus transversal en matière de gouvernance, le PDI ne suffit pas à lui seul à assurer le renouveau de l'action publique. Il faut développer des synergies avec d'autres programmes, en particulier le Plan d'action Gouvernemental pour l'amélioration et la modernisation des finances publiques (PAGAMFP) qui constitue le volet Finances publiques du PDI, la décentralisation qui en est le fil conducteur, ainsi que le PRODEJ.

Il faut renforcer les synergies et la cohérence dans la conduite des politiques publiques dans le but d'optimiser les impacts. C'est dans ce cadre que les panels Décentralisation et Développement Institutionnel ont été fusionnés, de même que les points focaux Décentralisation et PDI au niveau central, ainsi que les cadres de pilotage des politiques sectorielles aux niveaux déconcentrés dont le décret vient d'être adopté par le Gouvernement .