Evaluation des besoins en renforcement des capacités des acteurs intervenant dans le domaine de la planification stratégique du développement

Rapport Final

Consultant : Alain Bessiba DAKOUO

Octobre 2020

Table des matières

Liste des tableaux 3
Liste des graphiques 3
Liste des annexes 4
Sigles et abréviations 5
Introduction 6
Contexte et justifications de l'étude 6
Rappel des objectifs et cadre méthodologique de l'étude 7
1. Le système de planification stratégique au Mali 9
1.1. Les principales structures de planification stratégique au Mali 9
1.2. Les organes et instruments de planification stratégique et de gestion du développement 13
2. Evaluation sommaire de la prise en compte des questions de population et de la dynamique démographique dans les principaux cadres de référence en lien direct avec les piliers du dividende démographique 16
2.1. La politique nationale de population et les autres cadres favorisant la prise en compte des questions de population 16
2.2. Les outils méthodologiques de prise en compte des questions de population et de la dynamique démographique 17
2.3. Analyse diagnostique de la prise en compte de la dynamique et de la structure démographique dans les politiques et stratégies de développement 18
2.3.1. L'outil d'analyse 18
2.3.2. Les documents de politiques et stratégies 19
2.3.3. Résultats de l'analyse de la prise en compte de dynamique démographique 20
3. Evaluation des capacités et des besoins en renforcement de capacités des acteurs impliqués dans la planification stratégique au niveau central er régional 23
3.1. Méthodologie et outils de collecte des données 23
3.2. Capacités et besoins en renforcement des capacités au niveau central 24
3.2.1. Caractéristiques des répondants et des structures d'appartenance au niveau central 24
3.2.2. Perceptions relatives au système de planification stratégique au niveau central 25
3.2.3. Perceptions du niveau de prise en compte de la dynamique démographique dans les exercices de planification stratégique au niveau central 27
3.2.4. Gouvernance et besoins en renforcement des capacités des acteurs au niveau central 27
3.3. Capacités et besoins en renforcement des capacités au niveau régional 30
3.3.1. Caractéristiques des répondants et des structures d'appartenance au niveau régional 30
3.3.2. Perceptions relatives au système de planification stratégique au niveau régional 32
3.3.3. Perceptions du niveau de prise en compte de la dynamique démographique dans les exercices de planification stratégique au niveau régional 33
3.3.4. Gouvernance et besoins en renforcement des capacités des acteurs au niveau régional 33

3.4. Synthèse 36

4. Plan de renforcement des capacités institutionnelles, organisationnelles et techniques des acteurs impliqués dans les processus de planification au niveau central et régional (2021 – 2022) 38

CONCLUSION ET PRINCIPALES RECOMMANDATIONS 43

ANNEXES 44

Bibliographie sélective 61

Liste des tableaux

Tableau 1 : Synthèse de l'analyse des documents de référence pour le développement 21
Tableau 2: Structures centrales de l'échantillon 24
Tableau 3: Sexe et position des personnes enquêtées au niveau central 24
Tableau 4 : Postes occupés par les agents au niveau central 24
Tableau 5 : Secteurs d'intervention (au niveau central) 24
Tableau 6 : Proportion d'agents ayant reçu une formation en planification stratégique (au niveau central) 25
Tableau 7 : Perception de l'efficacité du système 25
Tableau 8 : Outils de planification stratégique 25
Tableau 9 : Perception de la cohérence globale du système (niveau central) 26
Tableau 10 : Perception de la cohérence intersectorielle (niveau central) 26
Tableau 11 : Perception de la cohérence intra sectorielle (niveau central).....26
Tableau 12 : Perception de la cohérence entre niveau de planification (spatiale) 26
Tableau 13 : Perception des acteurs relative à la prise en compte de la dynamique démographique dans les documents de planification stratégique sectorielle 27
Tableau 14 : Budgétisation sensible au genre au niveau central.....28
Tableau 15 : Opportunités de formation en planification stratégique sectorielle au niveau central...29
Tableau 16: Structures régionales de l'échantillon.....30
Tableau 17: Sexe et position des personnes enquêtées 30
Tableau 18 : Secteurs d'intervention des structures de l'échantillon (niveau régional) 31
Tableau 19 : Proportion d'agents ayant reçu une formation en planification stratégique (niveau régional) 31
Tableau 20 : Perception de l'efficacité du système au niveau régional 32
Tableau 21 : Disponibilité d'outils de planification stratégique au niveau régional 32
Tableau 22 : Cohérence globale et intersectorielle dans la planification stratégique au niveau des régions 32
Tableau 23 : Perception des acteurs relatives à la prise en compte de la dynamique démographique dans les documents de planification stratégique sectorielle au niveau régional 33
Tableau 24 : Opportunités de formation en planification stratégique sectorielle au niveau régional.34

Liste des graphiques

Graphique 1 : Besoins en renforcement des capacités dans les thématiques clés en lien avec la planification stratégique au niveau central.....29
Graphique 2 : Insuffisances dans les processus de planification au niveau régional 35
Graphique 3 : Besoins en renforcement des capacités dans les thématiques clés en lien avec la planification stratégique au niveau régional (% des répondants).....36

Liste des annexes

Annexe 1 : Grille d'analyse des politiques et stratégies publiques relativement à leur niveau de prise en compte des variables et de la dynamique démographique. 45
Annexe 2 : Tableau de synthèse de l'analyse documentaire (prise en compte des questions de population et de la dynamique démographique) 48
Annexe 3 : Questionnaire du niveau central..... 49
Annexe 4 : Questionnaire pour le niveau régional 54
Annexe 5 : Liste de présence des participants à l'atelier de partage des résultats provisoires de l'étude (30 septembre 2020)..... 59

Sigles et abréviations

CCSI	Comité de Coordination Statistique et Informatique
CERCAP	Centre d'Etudes et de Renforcement des Capacités d'Analyse et de Plaidoyer
CNPS	Comité National de Planification Stratégique
CPS	Cellule de Planification et de Statistique
CREDD	Cadre stratégique pour la Relance Economique et le Développement Durable
CLOCSAD	Comité Local d'Orientation, de Coordination et de Suivi des Actions de Développement
CROCSAD	Comité Régional d'Orientation, de Coordination et de Suivi des Actions de Développement
CSCRP	Cadre stratégique pour la Croissance et la Réduction de la Pauvreté
CSLP	Cadre stratégique de Lutte contre la Pauvreté
CT – CSLP	Cellule Technique du Cadre stratégique de Lutte contre la Pauvreté
DFM	Direction des Finances et du Matériel
DGB	Direction Générale du Budget
DGCT	Direction Générale des Collectivités Territoriales
DNAT	Direction Nationale de l'Aménagement du Territoire
DNP	Direction Nationale de la Population
DNPD	Direction Nationale de la Planification du Développement
DRPSIAP	Direction Régionale du Plan, de la Statistique, de l'Informatique, de l'Aménagement du Territoire et de la Population
IGM	Institut Géographique du Mali
INSTAT	Institut National de la Statistique
NTA	Comptes Nationaux de Transfert *(National Transfer Accounts)*
ODD	Objectifs de Développement Durable
ODHD	Observatoire du Développement Humain Durable
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
ONDD	Observatoire national du Dividende démographique
ONEF	Observatoire Nationale de l'Emploi et de la Formation
ONG	Organisation Non Gouvernementale
ONV	Observatoire Nationale de la Ville
PDSEC	Programme de Développement Social, Economique et Culturel
PNP	Politique Nationale de Population
PRODEC	Programme Décennal de l'Education
PRODESS	Programme Décennal de Développement Socio – Sanitaire
PSDR	Plan Stratégique de Développement Régional
SLPSIAP	Service Local du Plan, de la Statistique, de l'Informatique, de l'Aménagement du Territoire et de la Population
SRAT	Schéma Régional d'Aménagement du Territoire
SWEDD	Projet Autonomisation des femmes et dividende démographique au Sahel *(Sahel Women Empowerment and Demographic Dividend Project)*
UNFPA	Fonds des Nations Unies pour la Population *(United Nations Population Fund)*

Introduction

Le présent rapport est établi sur la base :

(i) d'une revue documentaire et de l'analyse de politiques, stratégies nationales et régionales à partir d'une grille d'analyse conçue à cet effet et

(ii) de l'analyse des données collectées auprès d'acteurs intervenant dans les processus de planification stratégique au niveau central et régional.

Ce travail a permis d'évaluer les capacités nationales en matière de planification stratégique et de prise en compte de la dynamique démographique dans la planification stratégique du développement au Mali. Pour rappel, cette évaluation s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre d'un plan de travail conjoint entre le Fonds des Nations Unies pour la Population au Mali (UNFPA – Mali) et le projet Autonomisation des femmes et dividende démographique au Sahel (SWEDD – Mali). Le processus, conduit par un consultant national, a bénéficié du support technique de l'Observatoire National du Dividende démographique (ONDD). Il vise à évaluer les capacités nationales de planification stratégique avec un accent sur la prise en compte de la dynamique démographique et des questions de population et de genre dans le développement d'instruments stratégiques. Il aboutit à la définition d'un plan de renforcement des capacités en réponses aux gaps et besoins identifiés. L'étude va au-delà des capacités d'intégration de la dynamique démographique et concerne également entre autres, la prise en compte des questions de population et de la dynamique démographique y compris dans les cadres budgétaires, la redevabilité et la gouvernance et la cohérence intra et intersectoriels des politiques, programmes et projets

Contexte et justifications de l'étude

Pour un développement économique harmonieux, face aux ressources limitées et aux besoins sans cesse croissants, il est impérieux de disposer de documents de planification de qualité à tous les niveaux : central, régional et local. Avec la mise en œuvre du processus de décentralisation, de plus en plus d'acteurs institutionnels interviennent dans les cadres et activités de planification stratégique.

Les capacités techniques des acteurs, la mise en cohérence temporelle et spatiale, et la redevabilité constituent des aspects importants de tout processus de planification. Le Mali fait face à une insuffisance en nombre et en qualité des ressources humaines du domaine de la planification stratégique et les mécanismes et schémas opérationnels appliqués par les différents acteurs institutionnels (Gouvernement, collectivités territoriales, société civile et partenaires) ne prennent toujours pas en compte la nécessité de la mise en cohérence et de la redevabilité.

Le Gouvernement du Mali et ses partenaires se sont inscrits dans le cadre du renforcement des capacités des acteurs impliqués dans la gestion du développement y compris au niveau régional et local. Toutefois, de nombreuses faiblesses subsistent en termes de capacités des acteurs et d'outils méthodologiques, en particulier dans le domaine de la prise en compte des questions de population et de la variable démographique dans les programmes et projets.

Le Ministère en charge de la population, à travers un partenariat avec, entre autres le Fonds des Nations Unies pour la Population (UNFPA) et le Projet Autonomisation des femmes et dividende démographique au Sahel (SWEDD), conduit des activités de renforcement des capacités pour améliorer la disponibilité des données statistiques de population de qualité et favoriser l'intégration de la variable démographique dans les politiques, plans et programmes. C'est ainsi qu'entre autres, ont été menées plusieurs sessions de formation des acteurs du développement (cadres nationaux et régionaux, secrétaires généraux des communes…) sur les méthodologies de prise en compte des relations population – développement. Le projet SWEDD – Mali apporte également son concours aux activités de renforcement des capacités en particulier dans le cadre de la formation du personnel de la direction nationale de la population (DNP) et de ses partenaires, de la vulgarisation de la politique nationale de population et du processus de formulation des plans régionaux de population.

Le Gouvernement du Mali, dans l'objectif de renforcer la prise en charge des questions de population et de dividende démographique dans les politiques et stratégies publiques, a créé en juillet 2019, un Observatoire national du Dividende démographique (ONDD).

Malgré les résultats encourageants des activités de formation – appui, il apparait opportun de développer et de mettre en œuvre un programme d'accompagnement des activités de renforcement des capacités des acteurs impliqués dans les processus de planification stratégique au niveau central et régional, et ce sur la base des besoins des acteurs.

UNFPA, le Projet SWEDD et l'ONDD ont recruté un consultant pour réaliser cette étude d'évaluation des besoins en renforcement des capacités des acteurs impliqués dans la planification stratégique.

Rappel des objectifs et cadre méthodologique de l'étude

La dynamique démographique et la structure de la population peuvent constituer des facteurs d'accélération de la croissance économique. En outre, l'atteinte des résultats des politiques et stratégies nationales nécessite en grande partie, la prise en compte des tendances et de la structure de la population dans l'évaluation des investissements à réaliser. C'est le cas par exemple dans le domaine de l'éducation, de la santé, de l'hydraulique ou encore de l'urbanisation.

Face aux contraintes budgétaires et à l'accroissement rapide de la population, donc des besoins sociaux, il importe d'améliorer la qualité de la planification stratégique des politiques et programmes afin de rendre leur mise en œuvre plus efficace et plus soutenables y compris dans le cadre de la durabilité, de l'inclusivité et d'une gestion axée sur les résultats. C'est le but de cette étude qui a pour objectifs :

- d'analyser le niveau de cohérence intersectorielle des politiques en rapport avec les questions de population (y compris leur cadre d'opérationnalisation) et le dividende démographique (population, éducation, santé, emploi, environnement) ;

- d'évaluer les capacités techniques des acteurs en termes de conduite de processus de planification avec un accent particulier sur (i) la prise en compte des questions de population et de la dynamique démographique y compris dans les cadres budgétaires, (ii) la redevabilité et la gouvernance et (iii) la cohérence intra et intersectoriels des politiques, programmes et projets ; et
- de proposer un plan de renforcement des capacités techniques, institutionnelles et organisationnelles des acteurs (Gouvernement, société civile, collectivités territoriales) en planification stratégique avec un accent sur l'intégration de la dynamique démographique, la redevabilité et la cohérence intersectorielle.

Pour la conduite de cet exercice, un consultant a été recruté sur la base d'un appel à proposition. La méthodologie préconisée, conformément aux objectifs de l'étude, a été discutée et validée par une équipe restreinte ONDD – SWEDD – UNFPA. Le cadre méthodologique a identifié les phases suivantes, fil conducteur du processus : (i) revue documentaire et analyse des politiques et stratégies à travers une grille d'analyse, (ii) collecte de données auprès des acteurs impliqués dans les processus de planification au niveau central et régional et (iii) proposition d'un plan de renforcement des capacités sur la base de l'analyse documentaire et des données issues de l'enquête. L'analyse documentaire concerne le niveau de prise en compte de la dynamique démographique (et du genre) dans les politiques, stratégies et plans tandis que l'enquête auprès des acteurs tentera d'identifier les domaines de renforcement des capacités en particulier pour ce qui concerne (i) la prise en compte des questions de population et de la dynamique démographique, (ii) la redevabilité et la gouvernance et (iii) la cohérence intra et intersectorielle des politiques, programmes et projets.

Le rapport est structuré en quatre (4) chapitres :

1. une revue du système de planification stratégique au Mali, avec un accent sur les structures et les organes ;

2. une évaluation sommaire de la prise en compte des questions de population et de la dynamique démographique dans les principaux cadres de référence en lien direct avec les piliers du dividende démographique ;

3. une évaluation des capacités et des besoins en renforcement de capacités des acteurs impliqués dans la planification stratégique au niveau central et régional, à partir des données collectées ;

4. la définition d'un plan de renforcement des capacités institutionnelles, organisationnelles et techniques des acteurs impliqués dans les processus de planification au niveau central et régional (2021 – 2022)

1. Le système de planification stratégique au Mali

Le document du cadre stratégique pour la relance économique et le développement durable (CREDD 2019 – 2023) indique que *« la mise en œuvre et le suivi évaluation du CREDD exigent un système de planification et de gestion du développement performant. Cependant, ce système connait un certain nombre de lacunes dont le portage politique insuffisant, des lacunes institutionnelles, une insuffisance de ressources humaines qualifiées, etc. »* C'est pour contribuer à apporter une réponse à ces insuffisances que la présente initiative est conduite.

Le système de planification stratégique au Mali a connu d'importantes reformes depuis le début de la décennie 1990 pour répondre aux impératifs liés à la décentralisation et à une gestion plus cohérente des politiques et programmes de développement. En effet, la réussite de la décentralisation nécessite la mise en place d'un système plus inclusif de planification stratégique intégrant l'optique de développement « de la base vers le sommet » plus cohérent avec les besoins et aspirations des populations. Le renouveau du système de planification stratégique au Mali se justifie par la nécessité d'orienter beaucoup plus les politiques vers la lutte contre la pauvreté dans un contexte où la décentralisation est perçue comme une option de développement.

Le cadre de décentralisation, les cadres nationaux de développement (CSLP, CSCRP et CREDD) et les cadres internationaux de développement auxquels est partie prenante le Mali (OMD, ODD, Vision 2063 de l'Union Africaine entre autres), ont contribué en partie à l'accélération de la mutation du système de planification stratégique après le déclenchement du processus avec les programmes d'ajustement structurels visant la libération de l'économie à partir des années 1990.

1.1. Les principales structures de planification stratégique au Mali

Les structures (et leurs démembrements au niveau régional et local) du département en charge de la planification, la Cellule Technique du Cadre stratégique de lutte contre la pauvreté (CT – CSLP), les Cellules de planification et de statistique (CPS) sont au cœur des processus de planification stratégique nationale, sectorielle, régionale et locale. A ces structures, il faut ajouter d'autres comme la Direction générale du budget, la Direction nationale du trésor et de la comptabilité publique, la Direction générale de la dette publique, la Direction générale des collectivités territoriales, entre autres.

Le Décret n°2019 – 0331 / P-RM du 13 mai 2019 fixe les attributions spécifiques des membres du Gouvernement et à ce titre, il attribue au ministre chargé de l'aménagement du territoire et de la population et à celui chargé de l'économie la responsabilité, entre autres :

- de l'élaboration et la mise en œuvre du schéma national d'aménagement du territoire, l'appui à l'élaboration et au suivi de la mise en œuvre des schémas nationaux sectoriels, tout en assurant leur coordination et leur cohérence avec les niveaux régional et local, en vue d'un développement cohérent et harmonieux du territoire,

- de la conception et le suivi de la mise en œuvre de stratégies et de grands pôles d'activités visant le développement harmonieux et équilibré du territoire national,

- de la mise en cohérence des politiques et programmes de développement des Collectivités territoriales avec ceux de l'Etat,

- de l'aménagement de pôles de développement, en rapport avec les ministres chargés de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche,

- de la collecte, du traitement et de la diffusion des données de population nécessaires à la formulation des politiques publiques et la constitution de bases de données démographiques,

- de l'initiation et de l'appui à la réalisation d'études et recherches en matière de population et de développement en vue de réaliser des projections démographiques et de suivre les indicateurs de mouvement de la population,

- du suivi de la prise en compte des questions de population dans les politiques nationales.

Depuis le début des années 1980, le département en charge de la planification a connu de nombreuses mutations institutionnelles, passant d'un fort ministère d'Etat chargé de l'économie et du plan assurant la coordination des affaires économiques et financières à un ministère du plan et finalement à sa disparition complète de la structure gouvernementale. A partir de 1992, le département réapparait sous différentes dénominations et souvent allégé de certaines de ses structures. Entre 2013 et 2019, il passe de ministère du plan et de la prospective à ministère du plan et de l'aménagement du territoire puis à ministère de l'aménagement du territoire et de la population, sa dénomination actuelle (CT – CSLP, 2019)[1]. Ces mutations et cette instabilité institutionnelle concourent à affaiblir le système et la fonction de planification stratégique. Par exemple, la Direction nationale de planification du développement, acteur central du processus, est passé du ministère en charge du plan au ministère chargé de l'économie, les fonctions de planification régionale et locale sont désormais dévolues au ministère en charge des collectivités territoriales tandis que la Cellule technique CSLP relève du ministère en charge des finances. Le système de planification souffre également d'autres insuffisances comme le manque de ressources humaines qualifiées, le fractionnement de la fonction entre plusieurs acteurs, l'inadéquation et les duplications dans les textes.

La fonction planification régionale et locale reste encore repartie entre plusieurs acteurs étatiques et des collectivités territoriales. Cependant, les Directions régionales et services locaux de la planification, de la statistique, de l'informatique, de l'aménagement du territoire et de la population (DRPSIAP et SLPSIAP) restent les principaux acteurs techniques auprès des décideurs même s'ils connaissent des difficultés en termes de ressources humaines, matérielles et financières. Le déficit de planification stratégique réduit les capacités des

[1] Rapport final du diagnostic stratégique dans le cadre de la préparation du document de Cadre stratégique pour la relance économique et le développement durable (CREDD 2019 – 2023) et de l'Etude national prospective Mali 2040.

collectivités territoriales à développer, conduire et suivre des initiatives stratégiques de développement basées sur les avantages des territoires dont elles ont la charge.

Sur le plan méthodologique, il y a un déficit d'outils de planification stratégique et s'ils existent, ils semblent peu connus et encore moins utilisés par les acteurs dans les processus de planification stratégique.

Pour combler ce déficit, plusieurs initiatives et programmes ont été mis en œuvre pour le renforcement des capacités des acteurs du système. Aujourd'hui, les acquis de ces programmes semblent s'être dissipés avec les profondes mutations institutionnelles qu'a connues le système de planification du développement.

Cette présentation n'est pas exhaustive et a seulement pour but de faciliter une meilleure compréhension du système. Elle n'a pas également pour objet d'analyser les insuffisances de ces acteurs et des mécanismes au sein desquels ils évoluent.

Les reformes issues des réflexions sur le renouveau de la planification du début des années 2000 ont conduit à une redéfinition du cadre institutionnel de la planification et de la gestion du développement. De nouvelles structures ont été mises en place ou reformées avec pour mission entre autres d'assurer l'articulation entre la programmation et la planification à moyen et long terme et d'appuyer les collectivités territoriales dans la préparation, l'exécution et l'évaluation de leurs plans de développement. Les **principales** structures sont les suivantes :

- **Au niveau national, on compte** :

    - La Direction nationale de la planification du développement (DNPD) avec pour mission d'élaborer les éléments de la politique nationale en matière de planification et de gestion du développement et de veiller à leur application. Elle est spécifiquement chargée d'élaborer les grandes orientations de développement économique, social et culturel de la Nation à moyen et long termes, de coordonner les stratégies sectorielles de développement économique, social et culturel aux niveaux national, régional et local, de suivre et élaborer les politiques, stratégies, plans et programmes de développement, y compris le Programme d'Investissements Publics et veiller à leur cohérence macro-économique, temporelle, intersectorielle et spatiale, entre autres. Elle a donc un rôle central à jouer dans la mise en œuvre des processus de planification et dans le renforcement des capacités des acteurs dans le domaine.

    - La Cellule Technique du Cadre stratégique de lutte contre la pauvreté (CT – CSLP) : structure chargée de l'élaboration et du suivi évaluation du document de référence unique en matière de développement. Elle est donc chargée de suivre le bon déroulement du processus de conception, de mise en œuvre et de suivi-évaluation des cadres nationaux de développement, d'appuyer techniquement les départements ministériels et les acteurs de la société civile dans leur effort de compréhension et d'appropriation du processus CSLP et de suivre le processus de réforme de l'aide au Mali.

- L'Institut national de la statistique (INSTAT) chargée entre autres, de collecter, traiter et analyser les données statistiques, d'analyser et suivre la conjoncture économique et financière du pays, d'établir les comptes économiques et produire les informations chiffrées utiles à l'élaboration des programmes de développement économique, social et culturel.

- La Direction nationale de l'aménagement du territoire (DNAT) qui a pour mandat, l'élaboration et la mise en œuvre des éléments de la Politique Nationale d'Aménagement du Territoire et d'en assurer l'exécution. Elle est chargée d'élaborer et mettre en œuvre le schéma national d'aménagement du territoire, de coordonner et harmoniser les schémas d'aménagement du territoire aux niveaux national, régional et local, de définir au niveau national, en relation avec les autres acteurs, les grands pôles d'activités propres à assurer le développement et les équilibres territoriaux sur les plans démographique, économique et environnemental. Elle joue un rôle central d'appui – conseil auprès des collectivités régions, cercles et communes dans l'élaboration de schémas d'aménagement du territoire et d'urbanisme.

- La Direction nationale de la population (DNP) a pour mission d'élaborer les éléments de la Politique Nationale de Population et d'assurer le suivi de sa mise en œuvre. Elle est donc chargée, entre autres, d'identifier et analyser périodiquement les problèmes nouveaux et émergents de population, de veiller à la prise en compte des questions de population dans les projets et programmes de développement, de coordonner, suivre et évaluer la mise en œuvre de la politique nationale de population. A travers la mise en œuvre de la politique de population, elle veille à améliorer la cohérence des politiques et programmes tenant compte de la dynamique démographique et des questions émergentes de développement. Elle a également un important rôle à jouer dans le renforcement des capacités des acteurs.

- Les Cellules de planification et de statistiques (CPS) sectorielles, au nombre de 11, avec pour mission de favoriser une mise en cohérence des politiques et stratégies sectorielles, de renforcer les processus de planification, de programmation et de suivi – évaluation pour une gestion cohérente et efficace du développement. Ces CPS, regroupant un ou plusieurs départements ministériels, couvrent l'ensemble des champs d'intervention. Il s'agit des secteurs :

    - Développement rural ;
    - Eau, environnement, urbanisme et domaines de l'Etat ;
    - Equipements, transports et communication ;
    - Justice ;
    - Industrie, commerce, artisanat, emploi et promotion de l'investissement privé ;
    - Mines et énergie ;

- Santé, développement social et promotion de la famille ;
- Culture et jeunesse ;
- Education ;
- Administration territoriale, fonction publique et sécurité intérieure ;
- Coopération et intégration.

Au niveau national, les directions des structures techniques non couvertes par les CPS, les Observatoires (ONDD, ODHD, ONEF, ONV), des centres spécialisés comme le CERCAP et les Directions des ressources humaines constituent également des acteurs importants du système de planification stratégique.

- Au niveau régional, la Direction régionale du plan, de la statistique, de l'informatique, de l'aménagement du territoire et de la population (DRPSIAP), qui représente les quatre structures ci-dessus citées, joue le rôle de structure d'appui-conseil et d'assistance aux collectivités dans leurs opérations de planification stratégique. En effet, elle est le canal de transmission des orientations stratégiques nationales dans les plans et programmes de développement au niveau régional. Elle apporte également un appui aux activités de renforcement des capacités des acteurs régionaux et locaux.

- Au niveau local, le Service local du plan, de la statistique, de l'informatique, de l'aménagement du territoire et de la population (SLPSIAP) joue le rôle d'appui – conseil auprès des acteurs dans le domaine de la planification stratégique et de l'opérationnalisation des plans de développement. Il veille à la mise en cohérence des différentes initiatives sectorielles de développement.

Au niveau régional et local, les Conseils Régionaux, les Conseils de cercle, les Conseils communaux et le conseil du District de Bamako constituent des cadres et organes, plus que des structures de planification stratégique même s'ils peuvent être considérés comme tels.

Pour améliorer la coordination des échanges et de leur accompagnement au processus de planification et de gestion stratégique du développement, les partenaires techniques et financiers ont également mis en place des cadres de concertation composés de groupes thématiques et de sous-groupes thématiques. Cette architecture est dynamique et se constitue en fonction des mécanismes nationaux et en particulier des groupes thématiques du CREDD.

1.2. Les organes et instruments de planification stratégique et de gestion du développement

Tous les secteurs institutionnels / départements ministériels disposent d'instruments ou cadres spécifiques de planification stratégique qui se concentrent sur la réalisation de leur mission et la cohérence intra sectorielle. Dans cette section, nous nous intéressons aux structures, cadres et mécanismes de mise en cohérence intersectorielle des différentes politiques et stratégies nationales, sectorielles et régionales.

Les différentes réformes du système de planification ont conduit à la mise en place et à l'animation de cadres et de mécanismes. Plusieurs organes consultatifs ont ainsi été mis en place mais leur fonctionnalité connait de fortes insuffisances.

- **Au niveau national :**

Créé par le Décret n°05-266/P-RM, le Comité national de planification stratégique (CNPS), organe consultatif, a pour mission de donner un avis sur les grandes orientations dans les domaines de la planification du développement, de l'aménagement du territoire et de la population. Il a été doté de 4 organes de travail ou commissions chargées d'organiser la conduite et l'animation des travaux de planification et de gestion du développement, de dégager les objectifs quantitatifs et qualitatifs des actions à entreprendre dans leurs domaines respectifs, d'effectuer la programmation des actions à entreprendre et proposer les moyens y afférents, conformément aux orientations définies par le CNPS et de dresser chaque année les bilans des actions entreprises. Ces commissions sont constituées autour des thèmes : Planification macro-économique, Population et Développement, Spatialisation et Aménagement du territoire et Financement du développement.

Le Comité de Coordination Statistique et Informatique (CCSI) est également un organe mis en place pour orienter et coordonner les actions visant à rendre disponibles et accessibles des données statistiques de qualité et à jour pour la définition et le suivi-évaluation des politiques de développement.

De nombreux autres organes sectoriels de coordination / concertation ont été créées, tels que le Conseil national de gestion de l'économie, le Comité national de suivi de la stratégie alimentaire, le Comité national de la balance des paiements. Il est à noter que la quasi-totalité de ces organes ne sont pas fonctionnels. En effet, le financement de leur tenue régulière semble être conditionné au financement des partenaires.

De nombreux instruments, en particulier des politiques, programmes et stratégies nationales, servent à opérationnaliser les processus de planification stratégique. Certains sont nationaux et d'autres sectoriels : CREDD, le Schéma national d'aménagement du territoire (SNAT), le Programme décennal de développement social et sanitaire (PRODESS), le Programme décennal de l'éducation (PRODEC), la Politique nationale genre (PNG), la Politique nationale de Population (PNP), la Politique nationale de protection sociale (PNPS), la Politique nationale migratoire (PNM), entre autres.

De plus en plus, le CREDD et son architecture de mise en œuvre et de suivi – évaluation, qui se veut inclusif et participatif, constitue de fait le mécanisme de planification stratégique de référence. La non fonctionnalité des mécanismes et organes nationaux ont favorisé le positionnement et le renforcement de la CT – CSLP (et de ses mécanismes) comme cadre privilégié de planification stratégique au niveau national.

- **Au niveau régional et local :**

La mise en place programmée de Comités régionaux de planification du développement (CRPD) n'a pas été effective. Ces organes n'ont donc pas vraiment fonctionné depuis leur création du fait de plusieurs facteurs dont entre autres, l'accélération du processus de décentralisation qui accordait plus de responsabilité aux acteurs et organes élus pour la gestion du développement des territoires.

A partir de 2008, dans le cadre de l'accélération du processus de décentralisation, les Comités régionaux, locaux et communaux d'orientation, de coordination et de suivi des actions de développement (CROCSAD, CLOCSAD et CCOCSAD) ont été mis en place pour coordonner les activités de planification stratégique. Ils sont placés sous la responsabilité des gouverneurs de région et du district de Bamako. Leur secrétariat technique est assuré par la DRPSIAP. Les CROCSAD connaissent un plus grand niveau de fonctionnalité que les CLOCSAD et CCOCSAD. Cet état de fait est dû en grande partie du fait que les ressources financières nécessaires à l'animation de ces cadres proviennent en grande partie des partenaires au développement qui mettent l'accent sur les collectivités – régions dans le cadre de leur appui au développement.

Au niveau régional et local, les principaux instruments de mise en œuvre de la planification stratégique sont les Schémas régionaux d'aménagement du territoire (SRAT), les Plans stratégiques de développement régional (PSDR), les Schémas d'urbanisation (SDU) et les Plans de développement social, économique et culturel des cercles et des communes (PDSEC).

La multiplicité des acteurs, les chevauchements[2] dans les organisations et les textes, la faiblesse des capacités techniques en particulier au niveau régional et local et la disponibilité d'outils méthodologiques n'ont pas favorisé une mise en cohérence efficace de la planification temporelle et entre les différents niveaux (central, régional et local).

[2]C'est le cas de la fonction « planification régionale et locale ». La Direction nationale de la planification du développement et la Direction générale des collectivités territoriales ont toutes deux, un service chargé de cette fonction en leur sein.

2. Evaluation sommaire de la prise en compte des questions de population et de la dynamique démographique dans les principaux cadres de référence en lien direct avec les piliers du dividende démographique

Cette évaluation concerne la prise en compte de la dynamique démographique dans les documents de référence (politiques, schémas et plans régionaux de développement). L'analyse privilégie les documents de référence (au niveau national et régional) ayant un lien direct avec un ou plusieurs piliers du dividende démographique (transition démographique, éducation / formation, santé, emploi, gouvernance).

Avant d'évaluer la prise en compte de la dynamique démographique et des questions de population dans ces cadres de développement, le présent chapitre présente sommairement la politique nationale de population et les autres cadres destinés à renforcer la cohérence des politiques publiques dans la prise en compte de cette dynamique et des questions de population.

2.1. La politique nationale de population et les autres cadres favorisant la prise en compte des questions de population

Le principal instrument pour favoriser la prise en compte de la dynamique et de la structure démographique dans la planification stratégique reste la politique nationale de population (PNP). La première politique de population (Déclaration Générale de Politique de Population) a été adoptée en 1991. Elle a fait l'objet de deux révisions (en 2003 puis en 2017) pour prendre en compte (i) la nécessité de maitriser la fécondité afin de rendre la croissance démographique économiquement soutenable et profiter du potentiel démographique existant, et (ii) les questions émergentes telles que le dividende démographique, les objectifs de développement durable (ODD) et l'Agenda 2063 de l'Union Africaine.

Les différentes évaluations de la mise en œuvre de la politique nationale de population ont identifié les forces et les faiblesses des stratégies adoptées pour faciliter l'intégration des questions de population et par extension, du genre dans les politiques publiques. En dehors des activités de communication pour le changement social et de comportement, la politique nationale de population encourage la réalisation d'investissements prioritaires en matière de population et le renforcement des capacités nationales pour la prise en compte des questions de population. La PNP se veut un instrument de mise en cohérence des politiques sectorielles mais les évaluations ont démontré que la coordination des actions avec les différents acteurs reste l'une des faiblesses majeures rencontrées dans la mise en œuvre. Cette faible coordination est le résultat de la non fonctionnalité des organes de coordination mis en place et de la faible appropriation par les acteurs nationaux.

Il est indéniable que la prise en compte des questions de population dans la planification stratégique passe par le renforcement des capacités techniques nationales (y compris régionales et locales) mais surtout par l'appropriation et la volonté des décideurs à exiger cette prise en compte. C'est pourquoi il est important d'étudier les coûts de cette non prise en compte et d'en

partager largement les résultats. Pour ce faire, il faut disposer d'outils adaptés pour la communication et le plaidoyer.

La création d'un Observatoire national du Dividende démographique (ONDD) en 2019 dénote de cette volonté politique de renforcer l'analyse et la prise en compte du facteur « population » dans les actions de développement. Le projet Autonomisation des femmes et dividende démographique au Sahel a montré, à travers chacune de ces composantes, que la prise en compte des inégalités de genre et des questions démographiques peut permettre d'accélérer les résultats en matière de développement et de réduction des vulnérabilités.

La PNP offre de véritables atouts en termes de mise en cohérence des politiques publiques en faisant de la population (structure et dynamique), le lien qui renforcera cette mise en cohérence. Cependant les opportunités qu'elle offre ne seront saisies que si le mécanisme de coordination et les initiatives de renforcement des capacités sont pris en charge et intégrés par tous les acteurs, du niveau central au niveau local.

La feuille de route nationale pour la capture du dividende démographique (2017) est également un des instruments majeurs de mise en cohérence des politiques publiques, en particulier celles en lien avec les piliers du dividende démographique (éducation, santé, emploi, gouvernance). Formulée à l'image de la feuille de route de l'Union Africaine pour la capture du dividende démographique, elle tente de montrer la voie à suivre pour profiter du potentiel qu'offre la forte proportion de la jeunesse et la structure de la population.

2.2. Les outils méthodologiques de prise en compte des questions de population et de la dynamique démographique

Il faut reconnaitre qu'il y a un manque ou une insuffisance d'outils méthodologiques pour la prise en compte de la dynamique démographique et des questions de population dans la planification stratégique du développement, au niveau central comme régional et local. Des efforts ont été faits par le Direction nationale la population pour mettre à la disposition des acteurs, un guide méthodologique d'intégration de la variable démographique. Toutefois, ce guide ne fait pas l'objet d'une utilisation systématique dans les exercices de planification stratégique. Et ce, malgré la mise en œuvre d'un programme pluriannuel de renforcement des capacités appuyé par le Fonds des Nations Unies pour la Population (UNFFA) et le projet SWEDD – Mali. En effet, le projet SWEDD a, à travers une étude récente[3], entrepris d'évaluer les capacités techniques des acteurs pour la prise en compte des questions de population dans la planification locale. Les résultats provisoires de cette étude indiquent entre autres, que si 91% des acteurs interrogés affirment avoir participé à un atelier de planification, seulement 38% d'entre eux reconnaissent avoir fait recours à la grille d'intégration des variables

[3]Ingénierie du Développement au Sahel (Décembre 2019) :Evaluation de la prise en compte des questions de population et des dynamiques démographiques dans les plans de développement des Collectivités territoriales (Régions et Communes),

démographiques. Cet outil méthodologique n'a donc pas fait l'objet d'une appropriation suffisante pour en faire un outil de référence dans les processus de planification stratégique.

Cependant, d'autres acteurs ont réussi à promouvoir la prise en compte de questions d'intérêt et émergentes dans la planification du développement à travers le développement et la dissémination d'outils méthodologiques. C'est le cas pour les questions liées aux ressources naturelles, à l'environnement et aux changements climatiques dans le cadre d'un « verdissement » des documents de planification stratégique y compris au niveau régional et local.

Avant de proposer des actions en termes de communication, de plaidoyer et de renforcement des capacités, il importe d'analyser le niveau de prise en compte de la dynamique démographique et des questions de population et de genre dans les instruments de gestion du développement : les politiques, stratégies et cadres nationaux et régionaux. C'est l'objet de la section suivante.

2.3. Analyse diagnostique de la prise en compte de la dynamique et de la structure démographique dans les politiques et stratégies de développement

2.3.1. L'outil d'analyse

Pour analyser le niveau de prise en compte de la dynamique et de la structure démographique (et dans une moindre mesure du genre) dans les politiques et stratégies nationales, la méthodologie suivante a été adoptée :

- Collecte des documents de politiques, stratégies nationales, plans et schémas régionaux ;
- Elaboration d'une grille d'analyse de cette prise en compte dans les politiques et stratégies nationales et régionales ;
- L'analyse de cette prise en compte à travers la grille d'analyse ;
- Approfondissement de l'analyse avec la revue de documents d'évaluation lorsque ceux-ci sont disponibles ;
- Synthèse des résultats à partir d'un tableau élaboré à cet effet.

La grille d'analyse utilisée est présentée en annexe (**Annexe 1**) du présent rapport, de même que le canevas de tableau de synthèse (**Annexe 2**).

La grille d'analyse comprend une quarantaine de questions reparties en 3 sections : (i) Informations générales sur le document, objet de l'analyse (9 questions), (ii) évaluation de la prise en compte des critères pour une planification stratégique réussie (4 sous sections et 15 questions) et (iii) prise en compte des questions de population et de la dynamique démographique (5 sous sections et 16 questions).

Le tableau de synthèse alloue une note de 0 à 5 (5 étant la plus forte note) pour la prise en compte de la dynamique démographique dans les points suivants des documents analysés : (i) le contexte, (ii) les objectifs, (iii) les stratégies et actions, (iv) les coûts et (v) les indicateurs. Il s'agit d'attribuer une note selon les réponses aux questions suivantes :

a) Le **contexte** tient il compte de la dynamique démographique et du défi que constitue la croissance démographique rapide ?

b) Les **objectifs** définis prennent-ils en compte les changements attendus en termes de population & développement et/ou des interrelations entre population et développement (par exemple, population – santé, population – éducation, population – urbanisation…) ?

c) Les populations apparaissent-elles comme acteurs de changement dans la définition des **stratégies et actions** ?

d) L'évaluation des **coûts** tient-elle compte des projections démographiques ?

e) Les **indicateurs** sont-ils formulés en termes de changements dans la situation des populations cibles ?

2.3.2. Les documents de politiques et stratégies

Une recherche documentaire a permis de collecter une trentaine de documents de politiques, stratégies et cadres nationaux, sectoriels ou régionaux en cours de mise en œuvre ou ayant fait l'objet d'une évaluation récente. Douze (12) d'entre eux ont ensuite été sélectionnés pour être analysés à travers la grille d'analyse. Le choix a été opéré de façon rationnelle tenant compte des liens du cadre avec les piliers du dividende démographique, les objectifs de la PNP et /ou de la capture du dividende démographique. Les Plans stratégiques de développement régionaux (PSDR) et les Schémas régionaux d'aménagement du territoire (SRAT) constituent la moitié de cette liste de documents retenus. La PNP a été considérée comme référentiel pour l'analyse. Le CREDD 2019 – 2023, outil principal de planification stratégique du développement au Mali a fait l'objet d'une analyse spécifique. Conformément aux termes de référence de l'étude, les documents de planification au niveau cercle ou commune n'ont pas été inclus dans l'analyse.

Les documents de planification ayant fait l'objet de l'analyse sont les suivants :

1. le Cadre stratégique pour la relance et le développement durable (CREDD) 2019 – 2023 ;
2. le Plan décennal de développement socio sanitaire (PDDSS) et le programme de développement socio sanitaire (PRODESS) ;
3. le Programme décennal de développement de l'éducation et de la formation professionnelle (PRODEC 2) 2019 – 2028 ;
4. la Politique nationale genre (PNG) ;
5. la Politique nationale de l'économie sociale et solidaire / politique nationale de protection sociale ;
6. le Plan décennal de développement pour l'autonomisation de l'enfant, de la femme et de la famille 2020 – 2029 ;
7. le Plan stratégique de développement de la région de Kayes ;
8. le Plan stratégique de développement de la région de Koulikoro ;
9. le Plan stratégique de développement de la région de Sikasso ;
10. le Schéma régional d'aménagement du territoire de la région de Kayes ;

11. le Schéma régional d'aménagement du territoire de la région de Sikasso ;
12. le Schéma régional d'aménagement du territoire de la région de Ségou.

Du fait de la croissance rapide de la ville de Bamako et de la nécessité de tenir compte de la dynamique démographique dans la mise en œuvre des investissements urbains, la **Stratégie Opérationnelle Bamako Vision 2030** avait été retenue dans le cadre de l'analyse. La structure de la version reçue du document (organisation, logique) ne permettant pas de l'étudier à partir de la grille d'analyse, elle a donc été retirée de la liste. En effet, le document est plus une compilation de résultats d'ateliers et de diverses concertations sur le développement de la ville de Bamako à l'horizon 2030 qu'un véritable instrument de planification stratégique.

La grille présentée en **Annexe 1** a servi à l'évaluation de la qualité des documents de planification stratégique suivant les critères de prise en compte de la dynamique démographique. Le tableau présenté dans la section suivante donne une synthèse de l'analyse de ces documents.

2.3.3. Résultats de l'analyse de la prise en compte de dynamique démographique

Les résultats de l'analyse ont permis de compléter le tableau de synthèse présenté ci-dessous. Rappelons qu'il s'agit d'une analyse de la prise en compte de dynamique démographique et des questions de population et non d'une évaluation de la qualité globale des documents.

Note : La notation aurait été tout autre s'il s'agit par exemple de l'évaluation de la prise en compte des questions environnementales ou des questions de personnes handicapées ou du genre strictement ou encore d'une évaluation globale de la qualité de ces documents. La notation n'a pour objet que de synthétiser l'évaluation faite en la plaçant sur une échelle de 0 à 5. Les cellules grisées indiquent que pour ces critères, l'analyse n'a pas pu être faite et en général parce que le document stratégique examiné ne comportait par des informations relatives aux éléments de ce critère. Il faut noter que certains documents comme les SRAT déterminent la vision à long terme (20 ans) de développement des régions. A ce titre et pour des raisons de canevas méthodologique, leur plan de rédaction ne comporte pas de cadre budgétaire même si des orientations sont souvent fournis sur le plan de financement (responsabilités, opportunités de financement, atouts…). Pour certains documents, l'information existe et l'analyse montre que le critère n'est pas pris en compte. Dans ces cas, les cellules sont marquées « NON ». Elles sont marquées « OUI » lorsque les éléments d'évaluation sont jugés suffisamment pris en compte.

Pour rappel, les questions ayant servi à la détermination des réponses sont les suivantes :

a) Le **contexte** tient il compte de la dynamique démographique et du défi que constitue la croissance démographique rapide ?

b) Les **objectifs** définis prennent-ils en compte les changements attendus en termes de population & développement et/ou des interrelations entre population et développement (par exemple, population – santé, population – éducation, population – urbanisation…) ?

c) Les populations apparaissent-elles comme acteurs de changement dans la définition des **stratégies et actions** ?

d) L'évaluation des **coûts** tient-elle compte des projections démographiques ?

e) Les **indicateurs** sont-ils formulés en termes de changements dans la situation des populations cibles ?

Tableau 1 : Synthèse de l'analyse des documents de référence pour le développement

Intitule de la Politique / stratégie / programme / plan	Contexte	Objectifs	Stratégies / Actions	Coûts	Indicateurs	Total
Cadre stratégique pour la relance économique et le développement durable (CREDD 2019 – 2023)	OUI	OUI	OUI	NON	OUI	4/5
Plan décennal de développement social et sanitaire (PDDSS) et PRODESS 2014 – 2018	OUI	OUI	OUI	NON	OUI	4/5
Programme Décennal de Développement de l'éducation et de la formation professionnelle (PRODEC 2019 – 2028)	OUI	OUI	OUI		OUI	4/4
Plan décennal de développement pour l'autonomisation des enfants, des femmes et des familles (PDDAFEF 2020 – 2029)	NON	OUI	OUI	NON		2/4
Politique nationale de promotion et de protection de l'enfant du Mali	OUI	OUI	OUI	NON	NON	3/5
Politique Nationale de Protection Sociale	OUI	OUI	OUI	NON	NON	3/5
Plan stratégique de développement régional Koulikoro 2009- 2018	OUI	NON	OUI	NON	NON	2/5
Plan Stratégique de Développement Régional de Sikasso	OUI	OUI	OUI	NON	NON	3/5
Plan Stratégique de Développement Régional de Kayes	OUI	NON	OUI	OUI	NON	3/5
Schéma régional d'aménagement du territoire de Kayes	OUI	NON	OUI		NON	2/4
Schéma régional d'aménagement du territoire de la région de Ségou	OUI	NON	OUI		NON	2/4
Schéma Régional d'Aménagement du Territoire de Sikasso	OUI	OUI	OUI		NON	3/4

Une part non négligeable de documents de planification stratégique étudiés, en particulier les documents de politiques, les SRAT et les PSDR n'intègrent pas de cadre budgétaire pour le financement et/ou de cadre de mesure des performances. Cela, du fait de la nature même de ces documents qui déterminent la vision / trajectoire de long terme définie par les autorités. Ces documents de référence doivent être complétés par des documents d'opérationnalisation, et cela n'est pas systématiquement fait.

Les analyses montrent que seuls le CREDD 2019 – 2023, le PDDSS / PRODESS et le PRODEC prennent en compte de façon plus complètes que les autres, les questions liées à la dynamique

et à la structure démographique. Les questions de genre y sont également prises en compte plus clairement que dans les autres documents analysés.

Les documents de planification stratégique régionaux montrent en général des insuffisances dans cette prise en compte. Les raisons de ces insuffisances pourraient se trouver dans (i) l'insuffisance des capacités techniques régionales en matière d'intégration des questions de population et de la dynamique démographique dans l'évaluation des investissements et des stratégies de développement et (ii) l'absence / non recours aux outils méthodologiques y relatifs. Il importe de noter qu'au document stratégique de la région de Mopti, des régions du nord ou du district de Bamako n'a fait l'objet d'analyse.

En général, les instruments de développement tiennent compte de la dynamique démographique dans l'établissement du contexte. Cependant, cette prise en compte se limite souvent au fait qu'ils mentionnent la croissance démographique et la répartition de la population. Au-delà, ils prennent très insuffisamment en compte la nécessité de tenir compte de cette dynamique démographique :

- dans un premier temps pour contribuer à la maitriser,
- dans un second temps pour l'évaluation des besoins et investissements à mettre en œuvre,
- dans un troisième temps pour faire de la croissance démographique et de la structure de la population, un atout pour accélérer la réalisation des objectifs fixés.

Les documents stratégiques contiennent également des insuffisances sur le plan de la prise en compte des projections démographiques dans l'évaluation des coûts mais également sur le plan de la qualité des indicateurs. Le cadre de mesure des performances, lorsqu'il est disponible, ne reflètent pas suffisamment les changements attendus dans la situation des populations cibles. Et ces indicateurs ne sont pas l'objet de désagrégation suffisante nécessaire à la compréhension de leurs effets sur la réduction des inégalités.

Ces premiers résultats offrent déjà une certaine compréhension des domaines dans lesquels un renforcement des capacités des acteurs est nécessaire. La collecte des données auprès des acteurs de la planification stratégique au niveau central et régional permettra de mieux comprendre les facteurs qui influencent le niveau de prise en compte de dynamique démographique dans la planification stratégique. Les données collectées permettront une analyse plus poussée et l'identification des champs de capacités techniques devant faire l'objet de renforcement pour une planification stratégique plus intégratrice de la dimension « Population ». Et c'est l'objet du chapitre suivant.

3. Evaluation des capacités et des besoins en renforcement de capacités des acteurs impliqués dans la planification stratégique au niveau central er régional

L'évaluation des capacités et des besoins en renforcement des capacités a été réalisée à travers une enquête auprès des acteurs impliqués dans les processus de planification au niveau central et régional.

3.1. Méthodologie et outils de collecte des données

Les données ont été collectées auprès de 147 acteurs dont 28 au niveau central et 119 dans les régions de Kayes, Koulikoro, Sikasso, Ségou et le district de Bamako. Les délais courts pour la collecte des données n'ont pas permis d'inclure la région de Mopti et les régions de nord dans l'échantillon. Cependant, les résultats d'analyse des données collectées peuvent être aisément généralisées à l'ensemble des régions du Mali.

Au niveau central, les principales structures du système de planification stratégique (DNPD, CT – CSLP, DNAT, DNP et les CPS) ont été spécifiquement ciblées. Dans les régions, les structures techniques, les collectivités territoriales et des unités de gestion de projets régionaux ont été intégrées à l'échantillon. Les cadres de l'Observatoire national du dividende démographique et ceux des directions régionales des DRPSIAP ont été considérablement mis à contribution dans le processus de collecte des données.

La collecte des données s'est déroulée sur la période du 16 au 23 septembre 2020. Les opérations de collecte ont été précédées d'une session de partage des outils avec les agents chargés de la collecte. Du fait de la crise de la pandémie à corona virus, la session de partage a été tenue par vidéoconférence. Les enquêteurs ont été encouragés à procéder à une collecte en ligne (envoi du questionnaire par email, échange téléphonique, réception du questionnaire complété, vérification). Toutefois, dans certains cas, les enquêteurs ont pu, physiquement, procéder à des interviews (en face à face).

Les outils de collecte sont composés de (i) un questionnaire pour les praticiens du niveau central et (ii) un questionnaire pour les praticiens du niveau régional. Ces outils sont présentés à l'**Annexe 3** et à l'**Annexe 4**. Les informations collectées sont relatives à 5 champs :

a) *Informations sur le répondant et la structure*
b) *Formation et expériences en matière de planification stratégique*
c) *Perceptions relatives au système de planification stratégique*
d) *Prise en compte de la dynamique démographique dans la planification stratégique*
e) *Redevabilité / Gouvernance /* ***renforcement des capacités***

Les données collectées, objet de **l'analyse descriptive** qui suit, ont été traitées à partir du programme Excel.

3.2. Capacités et besoins en renforcement des capacités au niveau central

La collecte des données au niveau central a concerné 28 répondants, agents de structures du système de planification stratégique en particulier. Les données collectées sont analysées ci-dessous.

3.2.1. Caractéristiques des répondants et des structures d'appartenance au niveau central

Au niveau central, 5 des 28 personnes enquêtées sont des femmes. Parmi elles, 4 sont de grade / catégorie A et 1 de catégorie B. Parmi les 23 hommes enquêtés, 21 (soit 91%) sont de grade A. Les structures de type « directions nationales » représentent 71% des structures d'origine, les établissements publics autonomes, 11% et les autres types de structures (ONG, projet d'envergure national) représentent 18% de l'échantillon.

Tableau 2: Structures centrales de l'échantillon

	Nombre
Direction nationale	**20**
Femme	3
Homme	17
EPA/EPIC/EPST	**3**
Homme	3
Femme	0
Autres	**5**
Femme	2
Homme	3
Total général	**28**

Tableau 3: Sexe et position des personnes enquêtées au niveau central

Grade	Nombre
Femme	**5**
A	4
B	1
Homme	**23**
A	21
B	2
Total général	**28**

Les tableaux suivants fournissent des informations sur les secteurs d'intervention (en rapport avec la répartition sectorielle / CPS) des structures de l'échantillon et sur les postes occupés par les personnes enquêtées.

Tableau 4 : Postes occupés par les agents au niveau central

Postes occupés	Nombre
Chargé de dossier	3
Chargé de programme	7
Chef de division / département / unité	10
Directeur	8
Total général	**28**

Les directeurs, chefs de division et chargés de programmes représentent 89% des personnes enquêtées. Ils sont à des niveaux de conception et de prise de décisions.

Tableau 5 : Secteurs d'intervention (au niveau central)

Secteurs	Nombre
Administration territoriale, fonction publique, sécurité	1
Développement rural	2
Eau, Environnement, Urbanisme	2
Education	5
Industrie, commerce., artisanat, emploi	2
Macroéconomie / global	4
Mines, Energie.	2
Santé, Développement social., Promotion de la famille	10
Total général	**28**

Le secteur « Santé, Développement social., Promotion de la famille » représente 36% des structures et les structures de gestion macroéconomique / global et « Education » représentent respectivement 14% et 18% des structures concernées par l'enquête. Les structures travaillant sur les piliers du dividende démographique (éducation, santé, autonomisation et emploi, cadre de gestion global du développement) sont donc les plus représentées dans l'échantillon.

Le tableau suivant montre que 18 (soit 64%) des 28 personnes interrogées ont été formées en planification stratégique. Une proportion équivalente à 50% d'entre elles a été formée depuis au moins 2 ans.

Dans le cas où l'agent a reçu une formation en planification stratégique, cette formation a été financée par un partenaire (67%) et l'organisation dont il relève ou une autre structure (33%).

Tableau 6 : Proportion d'agents ayant reçu une formation en planification stratégique (au niveau central)

Formé en planification stratégique	Nombre
NON	**10**
OUI	**18**
Moins de 1 an	3
Un à 2 ans	6
2 à 3 ans	3
Plus de 3 ans	6
Total général	**28**

Environ 64% des personnes interrogées ont participé soit au processus de formulation du cadre stratégique pour la relance économique et le développement durable (CREDD), soit au processus de formulation d'une politique / stratégie nationale dans leur secteur ou aux deux processus dans une période récente.

3.2.2. Perceptions relatives au système de planification stratégique au niveau central

Pour seulement 39% des personnes enquêtées, le système de planification stratégique au niveau central est efficace. Il permet de traduire la vision nationale en politiques et stratégies nationales dont l'opérationnalisation conduit à la réalisation de résultats en termes de changement des conditions de vie des populations. Et seulement 28% d'entre elles trouvent que le système dispose d'outils suffisamment puissants pour permettre cette opérationnalité. *Il est quand même nécessaire d'attirer l'attention sur le fait qu'environ 29% (soit près d'un agent sur 3) des agents interrogés n'ont pas pu donner leur avis sur l'efficacité du système de planification.*

Tableau 7 : Perception de l'efficacité du système

Efficacité du système de planification stratégique	
NON	9
NSP (ne sait pas)	8
OUI	11
Total général	**28**

Tableau 8 : Outils de planification stratégique

Disponibilité d'outils méthodologiques suffisants	
NON	11
NSP (ne sait pas)	9
OUI	8
Total général	**28**

Les données semblent exprimer une relative faiblesse du système de planification stratégique au niveau central, dont les causes peuvent être recherchées au niveau de l'instabilité de l'architecture institutionnelle et/ou des capacités techniques des acteurs à développer et à utiliser des outils méthodologiques pour une planification stratégique optimale.

Même si 75% des agents interrogés reconnaissent en la DNPD ou en la CT – CSLP, le rôle de structure centrale de planification stratégique au niveau central, il faut reconnaitre que 25% autres pourcents la place au sein d'une autre structure ou ne savent pas quelle structure technique est au cœur du système de planification stratégique.

Au niveau central, 39% des agents du système pensent que le système et les processus de planification sont suffisamment ou très cohérents dans leur ensemble. Cependant, 36% d'entre eux trouvent que cette cohérence est de niveau moyen. Par contre, 50% des agents estiment que la cohérence intersectorielle reste faible.

Tableau 9 : Perception de la cohérence globale du système (niveau central)

Niveau de cohérence globale	
1 (très faible)	1
2 (faible)	6
3 (moyen)	10
4 (suffisamment cohérent)	7
5 (très cohérent)	4
Total général	**28**

Tableau 10 : Perception de la cohérence intersectorielle (niveau central)

Perception sur le niveau de cohérence intersectorielle	
1 (très faible)	4
2 (faible)	14
3 (moyen)	8
4 (suffisamment cohérent)	2
5 (très cohérent)	0
Total général	**28**

Tableau 11 : Perception de la cohérence intra sectorielle (niveau central)

Niveau de cohérence intra sectorielle	
1 (très faible)	3
2 (faible)	5
3 (moyen)	12
4 (suffisamment cohérent)	6
5 (très cohérent)	2
Total général	**28**

Tableau 12 : Perception de la cohérence entre niveau de planification (spatiale)

Cohérence entre niveau central, régional et local dans le secteur	
NON	8
NSP (ne sait pas)	2
OUI	18
Total général	**28**

Près de 7 agents sur 10 estiment que la cohérence intra sectorielle est au plus moyenne, malgré les reformes entreprises pour améliorer la gestion programmatique des politiques et programmes à travers les cellules de planification et de statistique et le mécanisme de coordination promue au sein du cadre institutionnel de la mise en œuvre du CREDD. Cependant, environ la même proportion de cadres sont satisfaits de la cohérence dans la planification spatiale (entre les niveaux central, régional et local).

3.2.3. Perceptions du niveau de prise en compte de la dynamique démographique dans les exercices de planification stratégique au niveau central

Le tableau ci-dessous est à mettre en parallèle avec la synthèse de l'analyse des documents de politiques et stratégies (voir Tableau 1). Les données collectées confirment en partie les résultats du diagnostic présentés ci-dessus. La dynamique démographique semble suffisamment intégrée dans l'élaboration des documents de politiques et stratégies au niveau central, en particulier dans les stratégies et dans les cadres de mesure de performances. Toutefois, cette prise en charge est estimée moyenne (54% des enquêtés) pour ce qui concerne la formulation du contexte et l'évaluation des investissements nécessaires à la réalisation des objectifs. Se pose donc la question de la disponibilité des données de population de qualité et à jour et d'outils techniques pour l'intégration de l'évolution démographique (taille et structure de la population) dans l'analyse contextuelle et l'évaluation des coûts des programmes et stratégies nationales.

Tableau 13 : Perception des acteurs relative à la prise en compte de la dynamique démographique dans les documents de planification stratégique sectorielle

Perception de la prise en compte de la dynamique démographique dans les documents de planification stratégique du secteur				
	Dans le contexte	**Dans les axes stratégiques**	**Dans l'évaluation des couts**	**Dans l'établissement des indicateurs**
NON	8	5	9 (30%)	5
NSP	5	1	4	1
OUI	15 (54%)	22 (78%)	15 (54%)	22 (78%)
Total général	**28**	**28**	**28**	**28**

3.2.4. Gouvernance et besoins en renforcement des capacités des acteurs au niveau central

3.2.4.1. Gouvernance

La budgétisation sensible au genre, la participation de la société civile et l'existence d'un cadre cohérent de passage du niveau central au niveau décentralisé ont été choisis pour mesurer le niveau de gouvernance dans la planification des politiques et stratégies de développement. D'autres mesures pourraient paraitre plus pertinents mais ces choix sont motivés d'une part par l'importance accordée aux questions d'autonomisation et de participation des femmes et d'autre part, par la nécessité maintes fois indiquée dans la déclaration des autorités d'associer mieux et plus inclusivement la société civile à la planification, la gestion et le suivi des actions de développement.

Le tableau ci-contre montre que 61% des agents au niveau central estiment que la budgétisation des politiques et programmes sectoriels est suffisamment sensible au genre dans leur secteur. Rappelons tout de même qu'environ 54% des agents interrogés travaillent dans les secteurs « santé, développement social et promotion de la famille » et « éducation ». Ces secteurs sont parmi ceux dans lesquels des efforts considérables et soutenus sont faits pour la prise en compte du genre : scolarisation des filles, santé de la mère et de l'enfant, autonomisation des femmes…

Tableau 14 : Budgétisation sensible au genre au niveau central

Budgétisation sensible au genre dans le secteur	
NON	7
NSP	4
OUI	17
Total général	**28**

La quasi-totalité des agents interrogés (27 sur 28) trouvent que la société civile est impliquée dans la gestion des politiques et stratégies au niveau central. Mais seulement 54% d'entre eux trouvent que cette implication concerne toutes les phases : planification, mise en œuvre et suivi – évaluation. Pour les autres, la société civile participe à l'une ou l'autre des phases, le plus souvent aux phases de planification et d'évaluation. Le processus de planification et de gestion du cadre national de référence pour le développement (CSCRP, CREDD) est un bon exemple de participation de la société civile dans les processus de planification. Cependant, la société civile ne semble pas jouir de ce même niveau de participation dans les cadres de réflexions, de programmation, de mise en œuvre et de suivi des politiques sectorielles au niveau des Départements et structures techniques.

Dans le cadre de l'opérationnalisation de la politique de décentralisation, il est indispensable de disposer de mécanismes cohérents et efficaces de passage du niveau central vers le niveau décentralisé (opérationnalisation des politiques publiques) et vice-versa (identification et évaluation des besoins). Une grande proportion des agents enquêtés (82%) sont satisfaits des dispositifs et cadres de passage de la politique de leur secteur, du niveau central vers le niveau régional et local.

3.2.4.2. Besoins en renforcement des capacités de planification stratégique au niveau central

68% des personnes enquêtées estiment que leur structure leur offre des opportunités de formation en planification stratégique. Toutefois, ces opportunités se présentent de façon sporadique ou ponctuelle. Ces formations sont souvent sponsorisées par les partenaires techniques et financiers à travers des programmes de renforcement des capacités et/ou des bourses de formation. Mais près de 1 structure sur 3 n'offre pas d'opportunité de formation en planification stratégique, selon les agents interrogés au niveau central.

Tableau 15 : Opportunités de formation en planification stratégique sectorielle au niveau central

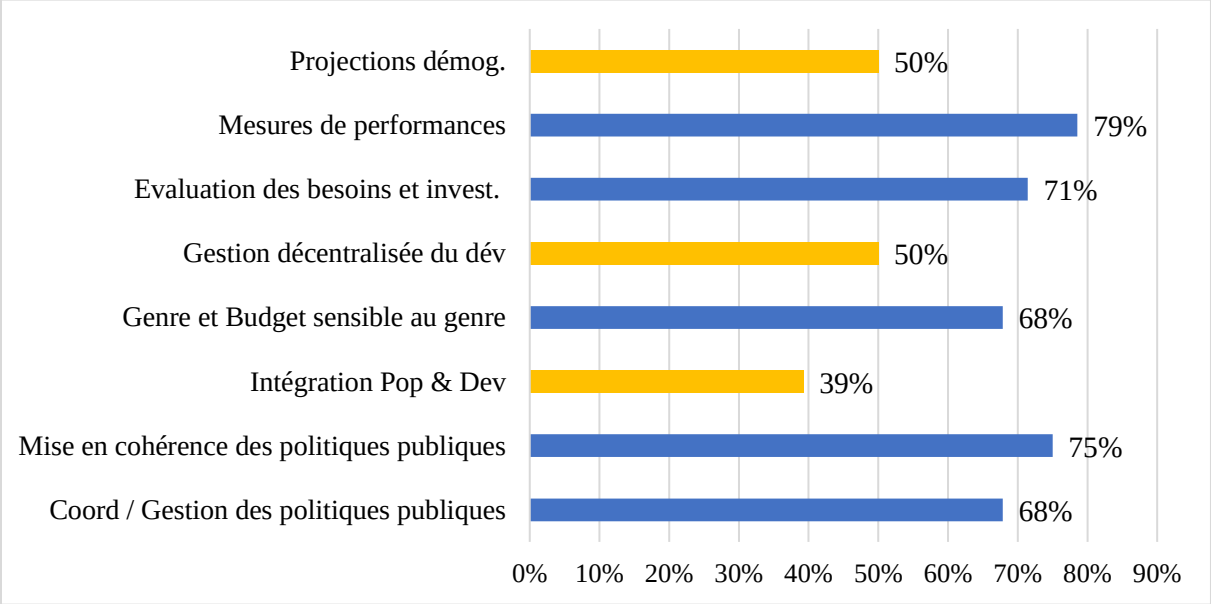
Offre d'opportunité de formation en planification stratégique par la structure	
NON	9
OUI, de façon sporadique	17
OUI, régulièrement	2
Total général	**28**

Appui de partenaires pour la formation en planification stratégique	
NON	10
NSP (ne sait pas)	4
OUI	14
Total général	**28**

Des constats d'insuffisances majeures dans le domaine de la planification stratégique ont été faits au cours de la revue de la littérature incluant les documents d'évaluation des politiques et stratégies. Ces insuffisances ont été intégrées dans le questionnaire afin de recueillir les avis des enquêtés sur leur ampleur. Celles retenues sont du domaine des ressources humaines, de la coordination / gestion – suivi, du financement, et de l'appropriation / opérationnalisation. Il ressort que 82% des enquêtés au niveau central estiment qu'au moins deux de ces insuffisances affectent considérablement les processus de planification et de gestion du développement. Seulement 3% des personnes enquêtées estiment que l'ampleur des insuffisances constatées n'est pas suffisamment importante pour affecter la qualité des processus de planification stratégique au niveau central et presque 10% des personnes enquêtées n'ont pas d'opinion sur l'ampleur de ces insuffisances.

En termes de besoins en renforcement de capacités pour une meilleure planification stratégique, les besoins les plus importants identifiés sont : cadre de mesures des performances (79%), mise en cohérence des politiques publiques (75%), évaluation des besoins et des estimations des investissements nécessaires (71%), genre et budget sensible au genre (68%) et coordination et gestion des politiques publiques (68%).

Graphique 1 : Besoins en renforcement des capacités dans les thématiques clés en lien avec la planification stratégique au niveau central



Les projections démographiques sont un domaine très spécifique dont la réalisation est dévolue à la Direction nationale de la population. La plupart des planificateurs et gestionnaires des programmes sont des utilisateurs de données, y compris de population. Les données de population sont mises à la disposition des utilisateurs par la DNP, donc leur élaboration ne constitue pas pour ces acteurs, une priorité en termes de renforcement des capacités. Au niveau central, la gestion décentralisée du développement et l'intégration population & développement ne ressortent également pas comme de grandes priorités, laissées au soin des praticiens de développement qui interviennent sur le terrain, dans la formulation et la mise en œuvre de projets et initiatives à la base. En effet, les praticiens du niveau central considèrent les documents de politiques et stratégies nationales dont ils ont la charge comme des documents qui donnent la vision et tracent le chemin à suivre et dont l'opérationnalisation se fait à travers les projets et programmes de moyen et court terme.

3.3. Capacités et besoins en renforcement des capacités au niveau régional

L'analyse des données collectées au niveau régional est organisée suivant le même plan que celui des données collectées au niveau central. Quelques différences existent toutefois dans le questionnaire administré, avec des questions spécifiques au statut des régions et au système institutionnel de planification en vigueur dans le cadre de la décentralisation / déconcentration.

Au niveau régional (Kayes, Koulikoro, Sikasso, Ségou et le District de Bamako), 122 agents ont été ciblés par la collecte des données dans près de 110 structures techniques, organes de collectivités et projets. Le taux de réponse complète est de 97,5% (2 questionnaires ont été partiellement complétés et les enquêteurs ont fait face à un refus). Les questionnaires partiellement complétés ont été retirés lors du traitement des données.

3.3.1. Caractéristiques des répondants et des structures d'appartenance au niveau régional

Au niveau régional, 10 (soit 8%) des 119 personnes enquêtées sont des femmes. Parmi elles, 8 sont de grade A et 2 de grade B. Parmi les 109 hommes enquêtés, 99 (soit 91%) sont de grade A. Ces proportions sont quasi similaires à celles constatées quant aux statut et position des enquêtés au niveau central. Les structures de type « directions régionales et représentations » représentent 70% des structures d'origine, les collectivités territoriales, 10% et les autres types de structures (ONG, projet d'envergure régional) représentent 20% de l'échantillon.

Tableau 16: Structures régionales de l'échantillon

Types de structures	
Autres (projets, ONG…)	24
Collectivité	12
Direction régionale	76
Représentation EPA / EPIC / EPST	7
Total général	**119**

Tableau 17: Sexe et position des personnes enquêtées

Position / Poste occupé	Femmes	Hommes
Autres (chef de section, chargé de dossier)	3	24
Chargé de programme	3	24
Chef de division / département / unité	2	40
Directeur	2	21
Total	**10**	**109**

Les directeurs, chefs de division et chargés de programmes représentent 77% des personnes enquêtées. Ils sont à des niveaux de conception et souvent de prise de décisions.

Les tableaux suivants fournissent des informations sur les secteurs d'intervention des structures de l'échantillon.

Tableau 18 : Secteurs d'intervention des structures de l'échantillon (niveau régional)

Secteurs	Nombre
Administration territoriale, fonction publique, sécurité	3
Coopération – Intégration	1
Culture – Jeunesse	3
Développement rural	21
Eau, Environnement, Urbanisme	16
Education	8
Industrie, commerce., artisanat, emploi	9
Macroéconomie / global	6
Santé, Développement social., Promotion de la famille	25
Autre	27
Total général	**119**

En dehors des « autres secteurs » qui regroupent l'ensemble des domaines non listés parmi les 11 secteurs de développement (nomenclature CPS), le secteur « Santé, Développement social., Promotion de la famille » représente 21% des structures, le secteur « Education » représente 7% des structures et les secteurs « Développement rural » et « Eau, Environnement et Urbanisme » représentent respectivement 18% et 13% des structures concernées par l'enquête. Même si les interviewés les ont classés ailleurs, les structures comme les DRPSIAP, les conseils régionaux auraient dû se trouver dans le secteur « Macroéconomie / Global ». Ce classement a donc été corrigé dans le traitement des données pour classer ces structures du fait de leur mission de coordination des stratégies et programmes au niveau régional., afin d'améliorer la qualité de l'analyse des données.

Le tableau suivant montre qu'un peu plus d'une personne sur deux déclare avoir été formée en planification stratégique. Une proportion équivalente à 60% d'entre elles ont été formées depuis au moins 2 ans. Près de 3 sur 4 (74%) formations en planification stratégique ont été financées entièrement ou partiellement par des partenaires et 10% de ces formations ont été entièrement prises en charge par les organisations, les autres l'ayant été dans le cadre d'autofinancement par les agents ou par d'autres moyens (respectivement 8% chacun).

Tableau 19 : Proportion d'agents ayant reçu une formation en planification stratégique (niveau régional)

Formé en planification stratégique et depuis quand ?	
OUI	**65**
Moins de 1 an	8
un à 2 ans	17
2 à 3 ans	10
Plus de 3 ans	30
NON	**54**
Total général	**119**

Les analyses des données indiquent également que 63% des agents interrogés ont déclaré avoir participé récemment à des travaux de planification stratégique au niveau régional. Près de 2 sur 10 d'entre ceux-ci ont participé à l'élaboration de PSDR / PDESC / SRAT **et** d'au moins

programme / stratégie régionale sectorielle, 42% ont participé à seulement l'élaboration de PSDR / PDESC / SRAT et 35% à l'élaboration seulement d'une stratégie régionale sectorielle depuis leur formation.

3.3.2. Perceptions relatives au système de planification stratégique au niveau régional

Pour seulement 32% des personnes enquêtées (moins qu'au niveau central), le système de planification stratégique au niveau régional est efficace. Il facilite la gestion du développement au niveau régional et favorise la formulation et la mise en œuvre de programmes locaux de développement cohérent avec la vision nationale et les opportunités économiques spécifiques des régions et territoires. Toutefois, près de 2 agents sur 3 (68%) trouvent que le système n'est pas efficace ou ne disposent pas d'éléments pour donner leur opinion sur la question. Parmi les personnes enquêtées, 38% déclarent que la disponibilité d'outils de planification stratégique est suffisante pour une planification stratégique et optimale du développement régional. Cependant, plus d'une personne sur 3 (35%) pense que la structure centrale de planification stratégique au niveau régional est autre que la DRPSIAP (Gouvernorat, Conseil régional, …). Ceci est le signe d'une méconnaissance des procédures et mécanismes de planification stratégique au niveau régional.

Tableau 20 : Perception de l'efficacité du système au niveau régional

Efficacité du système de planification stratégique au niveau régional	
NON	36
NSP (ne sait pas)	45
OUI	38
Total général	**119**

Tableau 21 : Disponibilité d'outils de planification stratégique au niveau régional

Disponibilité d'outils méthodologiques suffisants	
NON	25
NSP (ne sait pas)	49
OUI	45
Total général	**119**

Au niveau régional, 52% des agents interrogés estiment que la cohérence d'ensemble du système de planification au niveau régional est moyenne. Seulement 16% des agents du système pensent que le système et les processus de planification sont suffisamment ou très cohérents dans leur ensemble quand 32% la qualifient de faible ou très faible. Cependant, 36% d'entre eux trouvent que la cohérence intersectorielle est de niveau moyen. Par contre, dans des proportions similaires que celles du niveau central, 48% des agents au niveau régional estiment que la cohérence intersectorielle reste faible ou même très faible et presque 4 personnes sur 10 la trouvent moyennement satisfaisante.

Tableau 22 : Cohérence globale et intersectorielle dans la planification stratégique au niveau des régions

Perception	Cohérence Globale	Cohérence intersectorielle
1 (très faible)	11	16
2 (faible)	27	41
3 (moyen)	62	47
4 (suffisamment cohérent)	12	13
5 (très cohérent)	7	2
Total général	**119**	**119**

Concernant la cohérence d'ensemble entre les PSDR et les secteurs d'intervention, 28% des enquêtés trouvent qu'elle n'est pas assurée et 47% trouvent qu'elle l'est ; les autres ne s'étant pas prononcé sur cette question (« *ne savent pas* »), signe encore d'un manque certain d'appropriation des procédures et mécanismes de coordination du développement au niveau régional.

3.3.3. Perceptions du niveau de prise en compte de la dynamique démographique dans les exercices de planification stratégique au niveau régional

Suivant les données collectées, les documents de planification stratégique semblent prendre plus en compte la dynamique démographique comparés aux politiques et stratégies nationales élaborées au niveau central. Cela pourrait être dû au fait que les politiques et stratégies nationales sont plus des documents de vision globale tandis que la plupart des documents stratégiques au niveau régional sont opérationnels. La région étant également au niveau intermédiaire, entre le niveau central et le niveau local où sont mises en œuvre les projets, programmes et actions visant à améliorer les conditions de vie des populations, il semble plus juste que ses documents prennent plus en compte la dynamique de population. Le tableau suivant montre que le niveau de prise en compte de la dynamique démographique, selon les personnes enquêtées, est supérieur à celui du niveau national. En effet, il ressort de l'analyse que le contexte, l'identification des stratégies, l'évaluation des coûts et l'établissement des indicateurs des documents stratégiques régionaux tiennent plus compte de la dynamique démographique.

Tableau 23 : Perception des acteurs relatives à la prise en compte de la dynamique démographique dans les documents de planification stratégique sectorielle au niveau régional

	Dans le contexte	Dans les axes stratégiques	Dans l'évaluation des coûts	Dans l'établissement des indicateurs
NON	21	11	24	16
NSP	28	17	24	18
OUI	70 (59%)	91 (76%)	73 (61%)	85 (71%)
Total général	**119**	**119**	**119**	**119**

Il faut noter que cette analyse concerne la prise en compte de la dynamique démographique dans les documents sectoriels régionaux. En effet, l'analyse diagnostique a montré que les documents stratégiques comme les PSDR, les PDESC et les SRAT sont pour les régions, ce que sont les politiques nationales pour le niveau central. Ils déterminent la vision de la région en matière de développement économique, social et culturel. Ces documents, dans leur processus d'élaboration, ne mettent donc pas l'accent sur les investissements nécessaires et sur le cadre de mesures de performances dont la prise en compte est dévolue aux cadres d'opérationnalisation.

3.3.4. Gouvernance et besoins en renforcement des capacités des acteurs au niveau régional

3.3.4.1. Gouvernance

Tout comme pour le niveau central, la budgétisation sensible au genre, la participation de la société civile et l'existence d'un cadre cohérent de passage du niveau central au niveau

décentralisé ont été choisis pour mesurer le niveau de gouvernance dans la planification des politiques et stratégies de développement.

56% (soit plus d'un sur deux) des agents enquêtés estiment que la budgétisation sensible au genre reste un défi au niveau régional tandis que 44% d'entre eux pensent qu'elle est plus ou moins bien prise en compte dans l'élaboration des programmes et projets de développement au niveau régional. 81% des agents trouvent que l'implication de la société civile dans les processus de planification au niveau régional est une réalité quand 11% pensent qu'elle ne peut pas être considérée comme un acquis.

La proportion d'agents régionaux qui estiment qu'il existe un cadre cohérent et efficace de passage du niveau régional au niveau local est ressorti à 86% contre 82% pour le niveau central (concernant le passage du niveau central au niveau régional). Pour 76% des enquêtés, le CROCSAD et le CLOCSAD sont les organes qui permettent l'opérationnalisation des cadres régionaux de développement.

3.3.4.2. Besoins en renforcement des capacités de planification stratégique au niveau central

Tout comme au niveau central mais dans une proportion quelque peu moindre, 63% des agents enquêtés estiment que leur structure leur offre des opportunités de formation en planification stratégique (le plus souvent de façon sporadique ou ponctuelle). Mais plus de 1 structure sur 3 (37%) n'offre pas d'opportunité de formation en planification stratégique, selon les agents interrogés au niveau régional. Dans 53% des cas, des partenaires techniques et financiers appuient la réalisation de ces formations.

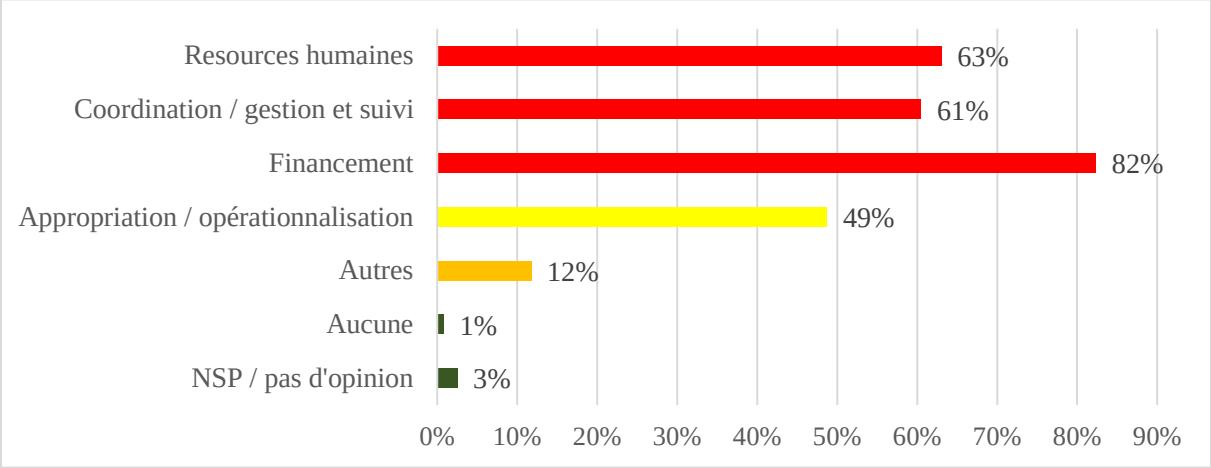
Tableau 24 : Opportunités de formation en planification stratégique sectorielle au niveau régional

Offre d'opportunité de formation en planification stratégique par la structure	
NON	44
OUI, de façon sporadique	60
OUI, régulièrement	15
Total général	**119**

Appui de partenaires pour la formation en planification stratégique	
NON	38
NSP (ne sait pas)	18
OUI	63
Total général	**119**

Au cours de l'opération de collecte des données, des insuffisances ont été également notées dans les processus de planification au niveau régional. Le graphique suivant indique l'ampleur des insuffisances déclarées par les enquêtés.

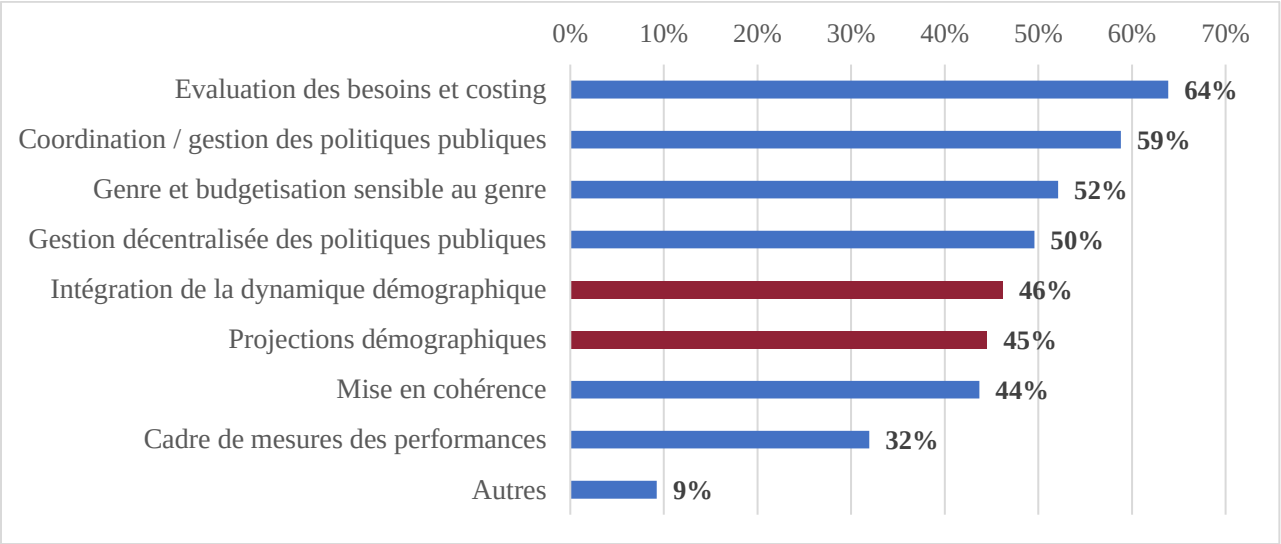
Graphique 2 : Insuffisances dans les processus de planification au niveau régional



Les insuffisances les plus importantes identifiées sont relatives au financement des programmes (82%), aux ressources humaines en quantité et en qualité (63%) et à la coordination / gestion – suivi des interventions (61%). Il faut noter qu'il ressort très souvent, lors des concertations ou dans les documents d'évaluation, que les régions connaissent une insuffisance en termes de ressources humaines de qualité et de financement des initiatives. La mobilité des ressources humaines de l'administration et des structures techniques d'accompagnement se fait le plus souvent des régions vers la capitale. Dans le cadre de la décentralisation, même si des efforts sont faits en matière de financement (après le transfert de certaines compétences aux collectivités territoriales), l'objectif de transférer 30% des ressources publiques aux collectivités n'est pas encore réalisé. La mobilisation des ressources fiscales reste encore faible au niveau des collectivités même si cette insuffisance est en partie réduite du fait de la présence de partenaires au développement.

En termes de besoins en renforcement de capacités pour une meilleure planification stratégique, les besoins les plus importants identifiés sont : l'évaluation des besoins et des investissements / coûts (64% des répondants), la coordination / gestion des politiques publiques (59%), le genre et la budgétisation sensible au genre (52%) et la gestion décentralisée des politiques publiques (50%). Les projections démographiques et la mise en cohérence des politiques publiques sont moins demandées en termes de renforcement des capacités, probablement du fait que leur élaboration et effectivité *relèverait* des prérogatives des structures d'appui comme les DRPSIAP ou les services techniques des collectivités (conseil régional). Il faut noter que seulement 1 agent sur 3 a identifié le renforcement des capacités dans l'élaboration des cadres de mesures de performances comme étant une priorité. Cela pourrait se justifier par le fait que la plupart des documents de planification / programmation au niveau régional sont de type opérationnel, documents dont l'élaboration des cadres de mesures est plus aisée.

Graphique 3 : Besoins en renforcement des capacités dans les thématiques clés en lien avec la planification stratégique au niveau régional (% des répondants)



3.4. Synthèse

L'analyse descriptive des données réalisée dans ce document a identifié les capacités techniques des acteurs au niveau central et régional, les insuffisances notées dans la conduite des processus de planification et les domaines prioritaires en termes de besoins de renforcement des capacités. Au regard des différences dans les outils de collecte et dans les niveaux de planification (central / régional), il apparait inopportun et très peu aisé de procéder à des analyses regroupant les données collectées aux différents niveaux. Il faut également noter que les réponses obtenues dans les différents champs d'analyse sont très souvent similaires en termes d'insuffisances, de capacités et de problèmes rencontrés. L'absence d'une compilation des données du niveau régional avec celles du niveau national n'est pas également de nature à contraindre l'établissement d'un plan d'actions de renforcement des capacités. Les actions proposées pourront, au besoin, être différenciées suivant les niveaux de planification.

Ces données montrent que les capacités techniques sont relativement faibles et que les besoins en renforcement des capacités sont de grandes ampleurs. Les initiatives de renforcement des capacités ne sont pas continues et la mobilité des personnels contraint l'efficacité de la planification stratégique en particulier au niveau central. Si près de 2 personnes sur 3 ont déjà bénéficié de renforcement des capacités, la dernière formation à laquelle elles ont participé date en général d'au moins 2 ans. Si 39% des agents au niveau central estiment que la cohérence globale du système de planification stratégique est assurée, cette proportion est seulement de 16% au niveau régional. Il ressort toutefois des analyses que la dynamique démographique est beaucoup plus prise en compte dans la planification au niveau régional qu'au niveau central. Cette situation pourrait être due au statut des documents stratégiques élaborés aux différents niveaux et à la faiblesse des cadres de concertation et des mécanismes institutionnels mis en place pour faciliter cette prise en charge. Au niveau central, ces documents sont plus en rapport avec la vision et les objectifs de long terme. C'est le cas des politiques nationales. Alors qu'au niveau régional, il s'agit en général et à l'exception des PSDR et SRAT, de documents d'opérationnalisation des politiques nationales. En plus, il faut noter que la proximité avec les

acteurs de terrain facilite la prise en compte de la dynamique démographique et des questions de population.

La question de la cohérence globale et intersectorielle reste toutefois peu comprise par de nombreux agents. Une contradiction parait se dégager des réponses. Car si les agents estiment que la cohérence d'ensemble (globale) est moyenne, le niveau de cohérence intersectorielle ressort plutôt faible dans les réponses.

La disponibilité d'outils méthodologiques favorisant une planification efficace se présente également comme un défi même si les acteurs au niveau régional estiment plus aisé le passage / opérationnalisation des programmes du niveau régional vers le niveau local.

Les structures offrent des opportunités de formation à leurs staffs même si cela se fait de façon sporadique, ponctuelle. Les acteurs bénéficient, en général, de l'accompagnement des partenaires pour la satisfaction de leurs besoins en renforcement de capacités.

L'analyse a permis d'identifier les insuffisances dans la planification stratégique et les domaines prioritaires dans lesquels le renforcement des capacités est jugé nécessaire. Ces insuffisances et besoins sont toutefois différenciés suivant les niveaux de planifications du fait de différences dans les contraintes et dans les aspirations.

Pour pallier à ces besoins, il importe de développer un plan cohérent de renforcement des capacités de planification stratégique. C'est l'objet de la proposition faite ci-dessous. Ce plan de renforcement des capacités tire son essence de l'expérience menée par le Programme cadre de renforcement des capacités de gestion stratégique du développement (PRECAGED) conduite au début des années 2000 et dont l'évaluation a conclu qu'il s'est agi d'une excellente pratique qui a abouti à un renforcement perceptible des capacités des acteurs. L'absence de suivi et de généralisation a toutefois réduit les effets de ces initiatives sur les capacités des acteurs. Le plan proposé est prévu pour une période de 2 années. Il devra cependant être détaillé (méthodologies de mise en œuvre, chronogramme détaillé, ciblage, stratégies de mobilisation des ressources), une fois validé par les différentes parties prenantes de sa mise en œuvre. Il reste également à identifier les principaux partenaires techniques et financiers susceptibles d'apporter un appui à la mise en œuvre de ce plan

4. Plan de renforcement des capacités institutionnelles, organisationnelles et techniques des acteurs impliqués dans les processus de planification au niveau central et régional (2021 – 2022)

Résultats stratégiques / Actions	Budget estimé (FCFA)	Source de financement	Période de mise en œuvre		Structure responsables / Partenaires nationaux de mise en œuvre
			2021	2022	
Résultat 1 : Les structures techniques, les OSC et les collectivités territoriales ont renforcé leurs capacités institutionnelles et organisations pour une planification stratégique respectueuse des principes de bonne gouvernance, d'inclusion, de gestion axée sur les résultats et prenant en compte la dynamique démographique et les questions de population **Indicateurs :** Nombre de structures institutionnels ayant bénéficié d'un accompagnement institutionnel dans le domaine de la planification stratégique (base : 0 Cible : 25)					
1.1. Conduire une analyse diagnostique approfondie du système global de planification stratégique au Mali	60 000 000	Budget national / Partenaires			**DNPD** CTCSLP, ONDD, DNAT, CERCAP, CPS
1.2. Organiser un atelier stratégique de réflexion sur le système de planification stratégique au Mali	8 000 000	Budget national / Partenaires			**DNPD** CTCSLP, ONDD, DNAT, DGCT, CERCAP, CPS
1.3. Elaborer et mettre en œuvre un plan de suivi de la mise en œuvre des recommandations issues de l'atelier technique et de l'étude sur l'analyse diagnostique	15 000 000	Budget national / Partenaires			**DNPD** CTCSLP, DGCT, ONDD, CERCAP, CPS
1.4. Appuyer la mise en œuvre des recommandations de l'étude sur la cohérence des politiques publiques au Mali	50 000 000	Budget national / Partenaires			**CERCAP** DNPD, CTCSLP, CPS, DGB
1.5. Apporter un appui matériel aux structures du système de planification au niveau central	80 000 000	Budget national / Partenaires			**Projet SWEDD** DNPD, CTCSLP, DNP, DRPSIAP
1.6. Apporter un appui technique et méthodologique aux directions régionales et services locaux de la planification, de la statistique, de l'informatique, de l'aménagement du territoire et de la population	100 000 000	Budget national / Partenaires			**DNPD** CTCSLP, DNP, DNAT, DRPSIAP, Projet SWEDD

Résultats stratégiques / Actions	Budget estimé (FCFA)	Source de financement	Période de mise en œuvre		Structure responsables / Partenaires nationaux de mise en œuvre
			2021	2022	
1.7. Réviser le guide de mise en cohérence spatiale des niveaux de planification	15 000 000	Budget national / Partenaires			**DNPD,** DGCT, CTCSLP, DNAT, DNP, ONDD, CFCT
1.8. Elaborer / réviser les outils méthodologiques pour la prise en compte de la dynamique démographique dans les politiques et programmes de développement	40 000 000	Budget national / Partenaires			**DNP** DNPD, CTCSLP, DNAT, INSTAT, ONDD, CERCAP, DBG, DGCT, CPS, CFCT
1.9. Apporter un appui technique et méthodologique dans le cadre de la formulation / révision des plans de développement régionaux et schémas régionaux d'aménagement du territoire pour la prise en compte de la variable démographique	100 000 000	Budget national / Partenaires			**DNP,** DPSIAP, DGCT, CTCSLP, DNAT, DNPD, ONDD
1.10. Imprimer et diffuser le guide de mise en cohérence spatiale des niveaux de planification auprès des acteurs nationaux (Gouvernement, Collectivités, Société civile)	35 000 000	Budget national / Partenaires			**DNPD,** DGCT, CTCSLP, DNAT, DNP, ONDD, DRPSIAP, CFCT
1.11. Renforcer les capacités techniques, méthodologiques et institutionnelles aux travaux de l'équipe NTA – Mali et de l'équipe technique sur le dividende démographique	45 000 000	Budget national / Partenaires			**ONDD** DNPD, Projet SWEDD DGB
1.12. Diffuser la feuille de route nationale pour la capture du dividende démographique et les résultats des études et recherches sur le dividende démographique au Mali	25 000 000	Budget national / Partenaires			**DNP,** ONDD, CTCSLP, DNPD, DRPSIAP
Sous total Résultat 1	**573 000 000**				

Résultats stratégiques / Actions	Budget estimé (FCFA)	Source de financement	Période de mise en œuvre		Structure responsables / Partenaires nationaux de mise en œuvre
			2021	2022	
Résultat 2 : Les acteurs impliqués dans les processus de planification stratégique au niveau central et régional ont renforcé leurs capacités pour une planification et une gestion cohérente des politiques, stratégies et programmes de développement contribuant ainsi à l'accélération de la réalisation des objectifs nationaux, des ODD et de la capture du dividende démographique **Indicateur 2.1**. Nombre d'acteurs formés (niveau central / niveau régional) sur des thématiques en lien avec la planification stratégique (Base : 0 Cible :) **Indicateur 2.2.** : Nombre de documents de planification stratégique ayant fait l'objet d'une évaluation jugée satisfaisante en termes de prise en compte de la dynamique démographique					
2.1. Former des formateurs aux méthodes andragogiques et d'appropriation des questions émergentes et de leur prise en compte dans les cadres globaux et nationaux de développement	18 000 000	Budget national / Partenaires			**CT – CSLP** DNPD, DNP, ONDD, DCM, SWEDD, CFCT
2.2. Organiser des sessions de formation en planification stratégique et sur les cadres, mécanismes et organes de planification au Mali au profit de cadres nationaux et régionaux	50 000 000	Budget national / Partenaires			**DNPD** CTCSLP, DNP, DNAT, INSTAT, ONDD, CERCAP, DBG, DGCT, CPS
2.3. Organiser des sessions de formation des acteurs au niveau central et régional sur la prise en compte de la dynamique démographique et des questions de population dans les politiques, programmes et plans de développement	22 000 000	Budget national / Partenaires			**DNP** DNPD, CTCSLP, DNAT, INSTAT, ONDD, CERCAP, DBG, DGCT, CPS, CFCT
2.4. Organiser des sessions de formation à l'endroit des acteurs régionaux sur l'évaluation des besoins et des investissements, la coordination / gestion des programmes et la gestion décentralisée des stratégies et programmes nationaux	50 000 000	Budget national / Partenaires			**DNPD** DGCT, DGB, CTCSLP, DNP, DNAT, INSTAT, ONDD, CERCAP, DBG, CPS, CFCT

Résultats stratégiques / Actions	Budget estimé (FCFA)	Source de financement	Période de mise en œuvre		Structure responsables / Partenaires nationaux de mise en œuvre
			2021	2022	
2.5. Organiser des sessions de renforcement des capacités sur l'élaboration de cadres de mesures de performances de qualité et adaptés aux différents contextes	50 000 000	Budget national / Partenaires			**CTCSLP,** DNPD, DGCT, CFCT, DNP, DNAT, INSTAT, ONDD, CERCAP, DBG, CPS
2.6. Former dans un centre spécialisé un noyau de 5 experts nationaux en prospective	45 000 000	Budget national / Partenaires			**DNPD**
2.7. Organiser des ateliers régionaux de formation en prospective et en prospective territoriale	75 000 000	Budget national / Partenaires			**DNPD,** DNAT, CTCSLP, DNP, INSTAT, CFCT, IGM
2.8. Organiser des sessions de formation en gestion décentralisée du développement au profit des cadres des DRPSIAP et de leurs partenaires	50 000 000	Budget national / Partenaires			**DNPD,** DRPSIAP, DGCT, Conseils régionaux, DNP, ONDD, DGB, CFCT
2.9. Organiser des ateliers de formation en gestion axée sur les résultats et en budgétisation sensible au genre au profit des cadres des DRPSIAP et de leurs partenaires	50 000 000	Budget national / Partenaires			**CTCSLP,** PNG, DNPF, DNPD, DGB, CPS, DFM
2.10. Organiser des sessions de renforcement des capacités des acteurs du système de planification sur la mise en cohérence des politiques publiques	55 000 000	Budget national / Partenaires			**DNPD,** DRPSIAP, DGCT, CFCT, Conseils régionaux, DNP, ONDD, DGB
2.11. Organiser des ateliers de formation (national et régionaux) sur le dividende démographique et les méthodologies de sa prise en compte dans les politiques et programmes de développement	55 000 000	Budget national / Partenaires			**ONDD,** DNP, DNPD, Equipe NTA, CERCAP, DNAT

Résultats stratégiques / Actions	Budget estimé (FCFA)	Source de financement	Période de mise en œuvre		Structure responsables / Partenaires nationaux de mise en œuvre
			2021	2022	
2.12. Organiser un atelier de formation sur la programmation des investissements publics au profit des gestionnaires de programmes	7 000 000	Budget national / Partenaires			**DNPD,** DGB, CPS, DFM
2.13. Organiser un atelier de formation des membres de groupes thématiques du CREDD sur les cadres de performances et le budget – programmes	8 000 000	Budget national / Partenaires			**CTCLSP** DGB, DNPD, INSTAT, CPS
2.14. Apporter un appui technique et méthodologique aux travaux de l'ENP Mali 2040	80 000 000	Budget national / Partenaires			**DNPD,** CTCSLP
2.15. Apporter un appui à la production et à la dissémination des comptes nationaux de transfert (NTA)	60 000 000	Budget national / Partenaires			**ONDD** Equipe NTA, INSTAT, DGB, DNTCP, SWEDD, CPS
2.16. Former les agents des cellules de planification et de statistique (CPS) à la méthodologie de construction des cartes thématiques et au SIG appliqué au suivi des programmes et projets	25 000 000	Budget national / Partenaires			**INSTAT,** ONDD, DNPD, CPS
2.17. Former les acteurs nationaux et régionaux sur l'intégration du genre dans les politiques et programmes et la budgétisation sensible au genre	45 000 000	Budget national / Partenaires			**PNG,** DNPF, DNPD, CT-CSLP, DGB, CFCT
Sous total Résultat 2	**745 000 000**				
TOTAL GENERAL	**1 318 000 000**				

CONCLUSION ET PRINCIPALES RECOMMANDATIONS

Des reformes ont été entreprises au niveau des départements en charge de la planification et de l'aménagement du territoire, de l'économie et des collectivités territoriales pour le renforcement des capacités nationales, régionales et locales de gestion du développement, avec l'accompagnement de nombreux partenaires techniques et financiers.

Il faut également noter que des progrès considérables ont été réalisés dans le but de renforcer les capacités des acteurs et de mettre à leur disposition des outils méthodologiques dans différents secteurs (population / démographique, eau, environnement, administration territoriale…) pour une planification stratégique plus efficace du développement. Une des initiatives les plus intéressantes reste le programme cadre de renforcement des capacités nationales pour une gestion stratégique du développement (PRECAGED). D'autres initiatives tout aussi porteuses sont en cours dans le cadre du programme de coopération UNFPA – Mali ou encore de la composante 3 du projet Autonomisation des femmes et dividende démographique entre autres. De nombreux autres acteurs interviennent dans les activités de renforcement des capacités directement auprès des acteurs régionaux et locaux.

Cette évaluation a permis dans un premier temps de procéder à une analyse diagnostique sommaire du système de planification stratégique au Mali et dans un second temps, à l'évaluation des capacités et des besoins prioritaires en renforcement des capacités des acteurs nationaux et régionaux impliqués dans les processus de planification stratégique. Les résultats forts intéressants ont été analysés et un plan de renforcement des capacités proposé.

Le système de planification stratégique du Mali connait aujourd'hui encore des insuffisances sur le plan institutionnel et technique qu'il convient de corriger dans un contexte où les besoins sociaux croissent et se diversifient rapidement, où la population croit plus vite que les ressources destinées à la prise en charge de ses besoins. Des opportunités existent aujourd'hui pour accélérer le développement et le premier atout du pays reste sa population fortement jeune. Il importe de planifier juste pour faire de cette population, le principal moteur du développement économique, social et culturel du Mali.

Il apparait capital de garder à l'esprit que l'atteinte des résultats de développement et d'amélioration des conditions de vie des populations, en particulier les plus vulnérables, nécessite la mise en place d'un système efficace, cohérent et flexible de planification stratégique. Elle nécessite également de disposer de plus de ressources humaines de qualité, à tous les niveaux et d'outils méthodologiques largement disséminés et utilisés par les acteurs dans leurs exercices de définition et de gestion des cadres de développement.

Le plan d'actions proposé pour la période 2021 – 2022 devrait, s'il est mis en œuvre de façon efficace, apporter une contribution au renforcement des capacités techniques nationales en matière de planification stratégique et de gestion du développement. Il reste à développer une véritable stratégie de mobilisation des ressources nécessaires à sa mise en œuvre.

ANNEXES

Annexe 1 : Grille d'analyse des politiques et stratégies publiques relativement à leur niveau de prise en compte des variables et de la dynamique démographique.

I. Informations générales			
1.1. Titre du document :			
1.2. Champ d'intérêt du document :		1.3. Période de mise en œuvre (si applicable) :	
1.4. Indiquez les principaux objectifs (général et spécifiques) à atteindre		1.5. Indiquez les axes stratégiques / Objectifs globaux (ou spécifiques selon le cas)	
1.6. Portée (National / régional) :		1.7. Situation (en cours de mise en œuvre / en cours d'évaluation) :	
1.8. Structure de coordination :		1.9. Structures / Départements / Acteurs impliqués dans la mise en œuvre :	

II. Evaluation de la prise en compte des critères pour une planification stratégique réussie			
2.1. Le document intègre-t-il une analyse de la situation des questions qu'il adresse (Oui / Non) ?		2.1.1. Si oui, l'analyse de la situation (si elle existe) permet-elle identifier les champs d'intervention de la politique / stratégie / programme ou plan (Oui / Non) ?	
		2.1.2. Si oui, dans quelle mesure (faiblement, suffisamment, de façon complète) permet-elle l'identification des champs d'intérêt et d'intervention de la politique / stratégie / programme ou plan ?	
		2.1.3. Si elle existe, l'analyse de la situation donne-t-elle des informations sur la situation des cibles possibles des interventions ?	
		2.1.4. Quelles sont les cibles dont il est fait référence dans l'analyse de la situation (si elle existe) ?	

		2.1.4. Certaines cibles vous semblent-elles ignorées (Oui / Non) ?	
2.2. Objectifs et stratégies		2.2.1. Les objectifs sont-ils énoncés suivant les critères SMART (sont-ils Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes, dans le Temps) ?	
		2.2.2. Des stratégies clairement énoncées supportent-elles les objectifs (Oui / non) ?	
		2.2.3. Ces stratégies sont-elles peu, assez, suffisamment différenciées selon les cibles ?	
2.3. Le document de politique / stratégie / plan / programme intègre-t-il une architecture du cadre de gestion (coordination, suivi – évaluation) de sa mise en œuvre (Oui / Non) ?		2.3.1. Ce cadre de coordination / gestion prend-il en compte tous les acteurs impliqués (Oui / Non) ?	
		2.3.2. Ce cadre (s'il existe) prévoit-il un mécanisme cohérent intégrant tous les niveaux de prise de prise de décision (Oui / Non / Oui mais pas suffisamment) ?	
		2.3.3. Ce mécanisme (s'il existe) prend il en compte la société civile et les organisations de défense des droits des usagers / travailleurs (Oui / Non / Oui mais pas suffisamment) ?	
		2.3.4. Si pas suffisamment, dites pourquoi ?	
2.4. Le document de politique / stratégie / plan / programme a-t-il un cadre de résultats budgétisé avec des indicateurs et des indicateurs de résultats (Oui / Non)		2.4.1. Si oui, les indicateurs permettent-ils dans l'ensemble de mesurer les résultats fixés (Oui / Non) ?	
		2.4.2. Si Oui, ces indicateurs ont-ils une Baseline et une cible bien définie (Oui / Non)	
		2.4.3. Si oui, les cibles sont-elles réparties par année de sorte à suivre l'évolution des indicateurs (Oui / Non)	
III. Prise en compte des questions de population et de la dynamique démographique ***(Lorsque cela est nécessaire et suivant la période de validation du document de politique / stratégie / programme / plan, prendre comme référence la politique de population [2003] ou sa version révisée [2018] selon les cas)***			
3.1. La contexte / situation de base de la politique / stratégie / plan / programme tient-il compte de la		3.1.1. Si Oui, le politique / stratégie / plan / programme présente-t-elle l'évolution démographique (passée, présente et les tendance) en termes de volume ?	
		3.1.2. Si Oui, le politique / stratégie / plan / programme présente-t-elle la structure (par âge ou grands groupes d'âge) et la répartition spatiale de la population (Oui / Non) ?	

dynamique démographique (Oui / Non)		3.1.3. Si Oui, le politique / stratégie / plan / identifie-t-elle clairement les défis que peuvent représenter la croissance démographique et la structure de la population (Oui / Non / Oui mais pas très clairement) ?	
3.2. Les objectifs de la politique / stratégie / plan / programmes sont-ils en lien avec les objectifs et la vision de la Politique nationale de population (Oui / Non)		3.2.1. Si oui, sur une échelle de 1 (faible) à 10 (très fort), à quel niveau situerez-vous ces interrelations entre la politique de population et la politique / stratégie / programme / plan ?	
		3.2.2. Si oui, quels axes de la PNP sont en lien avec les objectifs de la politique / stratégie / plan / programme ? (Citez en au moins un !)	
		3.2.3. Selon votre expérience et votre lecture du document de politique / stratégie / programme / plan, les objectifs fixés tiennent-ils compte de la tendances démographiques (Oui / Non / Oui mais pas suffisamment) ?	
		3.2.4. Si « pas suffisamment », expliquez les raisons	
3.3. Les stratégies définies présentent-elles des interrelations entre le champ d'intérêt et les questions de population (i.e. Pauvreté – Population, Santé – Population, Environnement – Population…) (Oui / Non / Oui mais pas suffisamment)		3.3.1. Si oui, quelles sont ces interrelations ?	
		3.3.2. Les stratégies définies tiennent-elles compte de toutes les catégories de population et du genre (Oui / Non / Oui mais pas suffisamment) ?	
		3.3.3. Si « pas suffisamment » selon vous, quelles sont les aspects qui manquent ou qui n'ont pas été suffisamment pris en compte ?	
		3.3.4. Les stratégies intègrent elles les changements attendus sur la population de façon claire ? Si oui, en donner quelques illustrations	
3.4. Le document de politique / stratégie / plan / programme comporte il une évaluation du coût et / ou		3.4.1. Si oui, le document comporte il des références en lien avec la nécessité de tenir compte des tendances démographiques dans l'évaluation des coûts / investissements (Oui / Non) ?	
		3.4.2. Si oui, l'évaluation de ces coûts / investissements prend il en compte les tendances démographiques (Oui / Non / Ne peut le dire) ?	

des investissements à réaliser (Oui / Non) ?			
3.5. Les indicateurs sont-ils définis dans le document (Oui / Non) ?		3.5.1. Si oui, quel est le rapport « nombre d'indicateurs dont la baseline et la cible sont fixés par objectif stratégique / nombre d'objectifs stratégiques »	
		3.5.2. Si oui, les objectifs sont-ils formulés en termes de changement (GAR) ?	
		3.5.2. Si oui, quelle est la proportion d'indicateurs qui ont un lien direct avec la question du dividende démographique (transition démographique, santé, éducation, emploi, gouvernance) ?	

Annexe 2 : Tableau de synthèse de l'analyse documentaire (prise en compte des questions de population et de la dynamique démographique)

Ce tableau permet de faire une synthèse pour chaque document analysé en fonction de 5 critères et une note sur 5 :

1. Le contexte tient il compte de la dynamique démographique et du défi que constitue la croissance démographique rapide ?
2. Les objectifs définis prennent-ils en compte les changements attendus en termes de population & développement et/ou des interrelations entre population et développement (par exemple, population – santé, population – éducation, population – urbanisation…) ?
3. Les populations apparaissent-elles comme acteurs de changement dans la définition des stratégies et actions ?
4. L'évaluation des coûts tient-elle compte des projections démographiques ?
5. Les indicateurs sont-ils formulés en termes de changements dans la situation des populations cibles ?

Intitule de la Politique / stratégie / programme / plan	Contexte	Objectifs	Stratégies/Actions	Coûts	Indicateurs	Total
						/5
						/5
						/5
						/5

Annexe 3 : Questionnaire du niveau central

EVALUATION DES BESOINS EN RENFORCEMENT DES CAPACITES DES ACTEURS INTERVENANT DANS LE DOMAINE DE LA PLANIFICATION STRATEGIQUE

QUESTIONNAIRE PRACTICIEN DU NIVEAU CENTRAL

Les informations collectées au cours de cette enquête sont strictement confidentielles au terme de la loi régissant les statistiques publiques au Mali.

Bonjour Mme, Mr,

Mon nom est : _____

Je suis là aujourd'hui dans le cadre d'une activité conjointe menée par le projet Autonomisation des femmes et dividende démographique au Sahel (SWEDD), le Fonds des Nations Unies pour la Population (UNFPA) et l'Observatoire national du Dividende démographique (ONDD). Nous réalisons actuellement une enquête pour évaluer les capacités des acteurs du domaine de la planification stratégique au niveau central et régional et identifier les domaines de renforcement des capacités. Je voudrai m'entretenir avec vous sur des questions relatives à la planification stratégique au niveau central. Les informations que vous me donnerez resteront anonymes. Elles seront utilisées uniquement pour mieux orienter les interventions en matière de renforcement des capacités nationales de planification stratégique. L'interview prendra environ une trentaine de minutes. La participation à cette enquête est volontaire et vous pouvez refuser de répondre à des questions particulières ou à toutes les questions. Mais je vous serais très reconnaissant(e) de bien vouloir me fournir le maximum d'informations et en toute sincérité.

Avant de commencer, consentez-vous à participer à l'enquête ? |___|

0. Non 1. Oui

0. Généralité

Numéro du questionnaire |__|__|__|__||__|

Prénom et nom de l'enquêteur : **……..**
N° Tél. ……
Date de l'enquête /__/__/ /__/__/ /__ /__/__/__ /

j j m m a a a a

1. Répondant

Q.1 Prénom et nom du répondant : **……**

Q.2 Sexe : |___| 1- *Homme* 2- *Femme*

Q.3 Numéros de téléphone (facultatif)|__|__|__|__|__|__|__|__|__| /
|__|__|__|__|__|__|__|__|__|

Q.4 Email (facultatif) :
……

Q.5 Structure (Dénomination complète et sigle) :
……

Q.6 Type de structure : |___| 1. Direction Nationale 2. Etablissement public (EPIC, EPST, EPA)
3. Collectivités 4. Autre (préciser) : …….

Q.7 Fonction ou poste occupée :
…….

Q.8 Quel est votre grade (sur l'échelle de l'administration publique) ? |___| 1. Grade A 2. Grade B
3. Grade C Autre (préciser) : ……

Q.9 Secteur d'intervention de la structure : |___|___| **01**. Développement rural
02. Eau, envir., urbanisme et domaine de l'Etat **03.** Equipements, transports et communication,
04. Justice **05**. Industrie, commerce, artisanat, emploi **06**. Mines et énergie
07. Santé, développement social et promotion de la famille **08.** Culture et jeunesse
09. Education **10.** Administration territoriale, fonction publique et sécurité **11.** Coopération et intégration
12. Secteur macroéconomique / global **99**. Autre (préciser) : …….

2. Formation et expérience en matière de planification stratégique

Q.1 Avez-vous reçu une formation ou participé à des sessions de formation en planification stratégique ? : |___|
1. Oui 2. Non

Q.2 Si oui, de quand date votre dernière formation ? : |___|1. Moins d'un an 2. Un à 2 ans
3. Deux à trois ans 4. Plus de de 3 ans

Q.3 Si oui, qui a financé cette formation ? |___|
1. Votre organisation 2. Un partenaire de votre organisation
3. Votre organisation et un partenaire 4. Autoformation 5. Autre (préciser) : ……

Q.4 Participez-vous ou avez-vous déjà participé à un exercice de planification stratégique ? |___|
1. Oui 2. Non

Q.5 Si oui, quel est le dernier exercice de planification stratégique ou les 2 exercices les plus importants auxquels vous avez participé ?

1. ……
2. ...……

3. Perceptions relatives au système de planification stratégique au niveau central

Q.1 Selon vous, le système **global** de planification stratégique au niveau central est-il efficace ? |___|
1. Oui 2. Non 3. Ne sait pas

Q.2 Si OUI ou NON, Pourquoi selon vous ? _____
_____
_____
_____
_____

Q.3 Le système global de planification stratégique au niveau central dispose-t-il de suffisamment d'outils méthodologique et/ou d'organes pour une meilleure gestion du développement ? |___|
1. Oui 2. Non 3. Ne sait pas

Q.4 D'après vous, quelle est la structure qui joue le rôle le plus important dans le système de planification stratégique au **niveau central**au Mali ? |___| 1. CT – CSLP 2. DNPD
3. Autre (préciser) : ……

Q.5 Pourquoi, selon vous ? ……..
……
……
……

Q.6 Sur une échelle de 1 à 5 (5 étant la meilleure note), comment évaluez-vous le niveau de **cohérence globale**entre le CREDD et les autres politiques nationales ? |___|

Q.7 Sur une échelle de 1 à 5 (5 étant la meilleure note), comment évaluez-vous le niveau de **cohérence intersectorielle** au Mali (par exemple entre la politique de l'éducation et la politique de l'emploi ou entre la politique de l'industrialisation et la politique énergétique) ? |___|

Q.8 Sur une échelle de 1 à 5 (5 étant la meilleure note), comment évaluez-vous le niveau de **cohérence intra sectorielle** (dans votre secteur, par exemple entre politique de l'éducation et de la formation professionnelle ou entre la politique de santé et la politique de protection sociale) ?|___|

Q.9 Pensez-vous que la cohérence entre niveau central, régional et local est-elle assurée **dans votre secteur** ?
|___| 1. Oui 2. Non 3. Ne sait pas

4. Prise en compte de la dynamique démographique dans la planification stratégique

Q.1 Dans la section **« CONTEXTE »** du (des) document(s) de politiques / stratégies de votre secteur, direz-vous que la dynamique démographique est-elle prise en compte au-delà de la mention éventuelle du seul taux de croissance démographique et du volume de la population ? |___|1. Oui 2. Non 3. Ne sait pas

Q.2 Pensez-vous que les axes stratégiques du(des) document(s) de politiques et de stratégies de votre secteur prennent en compte la structure de la population (vulnérabilités, répartition) ? |___|
1. Oui 2. Non 3. Ne sait pas

Q.3 Selon vous, l'évaluation du coût de mise en œuvre de la principale politique / stratégie de votre secteur prend-il en compte les projections démographiques de la population ? |___|
1. Oui 2. Non 3. Ne sait pas

Q.4 Si le principal document de planification stratégique de votre secteur contient un cadre de mesure des performances, les indicateurs sont-ils formulés en termes de changement dans la situation et les conditions de vie des populations cibles ? |___|1. Oui 2. Non 3. Ne sait pas

5. Redevabilité / gouvernance / renforcement des capacités

Q.1 La budgétisation sensible au genre est-elle une réalité dans votre secteur ? |___|
1. Oui 2. Non 3. Ne sait pas

Q.2 Si oui, pouvez-vous en donner un exemple de processus de planification où la budgétisation a été sensible au genre dans votre secteur ou organisation ?

……
……
……
……
……
……..

Q.3 La société civile est-elle impliquée dans le processus de planification et de gestion de votre politique publique ? |___| 1. Oui 2. Non 3. Ne sait pas

Q.4 Si OUI, à quel niveau (cocher les cases correspondantes. Choix multiples) ?

a. A la formulation |___|
b. Pendant la mise en œuvre |___|
c. Pendant les activités de suivi – évaluation |___|

Q.5 Dans le cadre de l'opérationnalisation de la politique de votre secteur, existe-t-il un cadre cohérent de passage du niveau central au niveau régional et local, jusqu'aux bénéficiaires ? |___|
1. Oui 2. Non 3. Ne sait pas

Q.6 Si oui, cette opérationnalisation entre niveaux territoriaux se fait à travers quels organes ?

a) CROCSAD et CLOCSAD |___|
b) Autre (préciser) : ……. |___|

Q.7 Votre organisation / structure offre-t-elle des opportunités de renforcement des capacités de planification stratégiques à son personnel ?

a) **Oui**, régulièrement |___|
b) **Oui**, mais de façon sporadique |___|
c) **Non** |___|

Q.8 Des partenaires appuient-ils les activités de renforcement des capacités de planification stratégique dans votre secteur et / ou de votre structure ? |___| 1. Oui 2. Non 3. Ne sait pas

Q.9 Si oui, quel(s) est (sont) ces partenaires ? ……..
……

Q.10 Quelles sont, selon vous, les difficultés qui contraignent les processus de planification stratégiques dans votre secteur ?

a) Insuffisances des ressources humaines |___|
b) Insuffisances dans la coordination / gestion ou suivi -évaluation |___|
c) Insuffisances dans le financement des interventions prévus |___|
d) Insuffisances dans l'appropriation par les acteurs / opérationnalisation |___|
e) Autres insuffisances (préciser) : ……. |___|
f) Aucune |___|
g) Ne sait pas / pas d'opinion |___|

Q.11 Selon vous, quels domaines prioritaires devraient faire l'objet d'un renforcement des capacités pour une planification plus efficace du développement dans votre secteur ?

a) Coordination et gestion des politiques publiques |___|
b) Mise en cohérence des politiques publiques (cohérence temporelle et spatiale) |___|
c) Intégration de la dynamique de population dans les politiques et stratégies |___|
d) Intégration du genre et budgétisation sensible au genre |___|
e) Gestion décentralisée des politiques publiques |___|
f) Evaluation des besoins et des investissements |___|
g) Cadre de mesure des performances des politiques publiques |___|
h) Projections démographiques dans les orientations et objectifs stratégiques |___|
i) Autres (préciser lesquelles au plus 2) : ……
…… |___|

Avez-vous des observations à nous faire :

……
……
……
……
……
……

Résultat de l'enquête : |__| 1. Complet 2. Incomplet 3. Refus

Je vous remercie pour votre disponibilité !

Annexe 4 : Questionnaire pour le niveau régional

EVALUATION DES BESOINS EN RENFORCEMENT DES CAPACITES DES ACTEURS INTERVENANT DANS LE DOMAINE DE LA PLANIFICATION STRATEGIQUE

QUESTIONNAIRE PRACTICIEN DU NIVEAU REGION

Les informations collectées au cours de cette enquête sont strictement confidentielles au terme de la loi régissant les statistiques publiques au Mali.

Bonjour Mme, Mr,

Mon nom est : _____

Je suis là aujourd'hui dans le cadre d'une activité conjointe menée par le projet Autonomisation des femmes et dividende démographique au Sahel (SWEDD), le Fonds des Nations Unies pour la Population (UNFPA) et l'Observatoire national du Dividende démographique (ONDD). Nous réalisons actuellement une enquête pour évaluer les capacités des acteurs du domaine de la planification stratégique au niveau central et régional et identifier les domaines de renforcement des capacités. Je voudrai m'entretenir avec vous sur des questions relatives à la planification stratégique au niveau régional. Les informations que vous me donnerez resteront anonymes. Elles seront utilisées uniquement pour mieux orienter les interventions en matière de renforcement des capacités nationales de planification stratégique. L'interview prendra environ une trentaine de minutes. La participation à cette enquête est volontaire et vous pouvez refuser de répondre à des questions particulières ou à toutes les questions. Mais je vous serais très reconnaissant(e) de bien vouloir me fournir le maximum d'informations et en toute sincérité.

Avant de commencer, consentez-vous à participer à l'enquête ? |___|

0. Non 1. Oui

0. Généralité

Région : ……..
Numéro du questionnaire |__|__|__|__|

Prénom et nom de l'enquêteur : **……..**
N° Tél. ……
Date de l'enquête /__/__/ /__/__/ /__ /__/__/__ /

j j m m a a a a

1. Répondant

Q.1 Prénom et nom du répondant : **……**

Q.2 Sexe : |___| 1- *Homme* 2- *Femme*

Q.3 Numéros de téléphone (facultatif) |__|__|__|__|__|__|__|__| / |__|__|__|__|__|__|__|__|

Q.4 Email (facultatif) : ……

Q.5 Structure (Dénomination complète et sigle) : ……

……

Q.6 Type de structure : |___| 1. Direction Régionale 2. Représentation EPIC, EPST, EPA
3. Collectivités 4. Autre (préciser) : …….

Q.7 Fonction ou poste occupée : …….

Q.8 Quel est votre grade (sur l'échelle de l'administration publique) ? |___| 1. Grade A 2. Grade B
3. Grade C Autre (préciser) : ……

Q.9 Secteur d'intervention de la structure : |___|___| **01**. Développement rural
02. Eau, envir., urbanisme et domaine de l'Etat **03.** Equipements, transports et communication,
04. Justice **05**. Industrie, commerce, artisanat, emploi **06**. Mines et énergie
07. Santé, développement social et promotion de la famille **08.** Culture et jeunesse **09.** Education
10. Administration territoriale, fonction publique et sécurité **11.** Coopération et intégration
12. Secteur macroéconomique / global **99**. Autre (préciser) : …….

2. Formation et expérience en matière de planification stratégique

Q.1 Avez-vous reçu une formation ou participé à des sessions de formation en planification stratégique ? : |___|
1. Oui 2. Non ***(si non, allez à Q2.4)***

Q.2 Si oui, de quand date votre dernière formation ? :|___| 1. Moins d'un an 2. Un à 2 ans
3. Deux à trois ans 4. Plus de de 3 ans

Q.3 Si oui, qui a financé cette formation ? |___| 1. Votre organisation 2. Un partenaire de votre organisation
3. Votre organisation et un partenaire 4. Autoformation 5. Autre (préciser) : ……

Q.4 Participez-vous ou avez-vous déjà participé à un exercice de planification stratégique ? |___|
1. Oui 2. Non

Q.5 Si oui, quel est le dernier exercice de planification stratégique ou les 2 exercices les plus importants auxquels vous avez participé ?

……
...……

6. Perceptions relatives au système de planification stratégique au niveau régional

Q.1 Selon vous, le système **global** de planification stratégique au **niveau régional** est-il efficace ? |___|
1. Oui 2. Non 3. Ne sait pas

Q.2 Si OUI ou NON, pourquoi selon vous ? _____
_____
_____
_____
_____

Q.3 Le système global de planification stratégique au **niveau régional** dispose-t-il de suffisamment d'outils méthodologiques et/ou d'organes pour une meilleure gestion du développement régional ? |___|
1. Oui 2. Non 3. Ne sait pas

Q.4 D'après vous, quelle est la structure qui joue le rôle le plus important dans le système de planification stratégique au **niveau de votre région** ? |___| 1. DRPSIAP 2. Conseil Régional 3. Gouvernorat
4. Autre (préciser) : ……

Q.5 Pourquoi, selon vous ? ……..
……
……
……
……

Q.6 Sur une échelle de 1 à 5 (5 étant la meilleure note), comment évaluez-vous le niveau de **cohérence globale** entre les orientations stratégiques au niveau central et leur opérationnalisation au niveau régional ? |___|

Q.7 Sur une échelle de 1 à 5 (5 étant la meilleure note), comment évaluez-vous le niveau de **cohérence intersectorielle** entre les différents secteurs au **niveau régional** dans la mise en œuvre du **plan stratégique de développement régional** (par exemple entre le secteur de l'éducation et le secteur de l'emploi) ? |___|

Q.8 Pensez-vous que la cohérence est assurée entre le plan stratégique de développement régional (PSDR) et les interventions dans votre secteur ? |___| 1. Oui 2. Non 3. Ne sait pas

7. Prise en compte de la dynamique démographique dans la planification stratégique

Q.1 Dans la section **« CONTEXTE »** du (des) document(s) de politiques / stratégies de votre secteur, pensez-vous que la dynamique démographique est-elle prise en compte au-delà de la mention éventuelle du seul taux de croissance démographique et du volume de la population ? |___|
1. Oui 2. Non 3. Ne sait pas

Q.2 Pensez-vous que les axes stratégiques du(des) document(s) de politiques et de stratégies de votre secteur prennent en compte la structure de la population (vulnérabilités, répartition) ? |___|
1. Oui 2. Non 3. Ne sait pas

Q.3 Selon vous, l'évaluation du coût de mise en œuvre de la principale politique / stratégie de votre secteur prend-il en compte les projections démographiques de la population ? |___|
1. Oui 2. Non 3. Ne sait pas

Q.4 Si le principal document de planification stratégique de votre secteur contient un cadre de mesure des performances, les indicateurs sont-ils formulés en termes de changement dans la situation et les conditions de vie des populations cibles ? |___| 1. Oui 2. Non 3. Ne sait pas

8. Redevabilité / gouvernance / renforcement des capacités

Q.1 La budgétisation sensible au genre est-elle une réalité dans votre secteur ? |___|
1. Oui 2. Non 3. Ne sait pas

Q.2 Si oui, pouvez-vous en donner un exemple de processus de planification où la budgétisation a été sensible au genre dans votre secteur ou organisation ?

……
……
……
……
……
……..

Q.3 La société civile est-elle impliquée dans le processus de planification et de gestion de votre politique publique ? |___| 1. Oui 2. Non 3. Ne sait pas

Q.4 Si OUI, à quel niveau (cocher les cases correspondantes. Choix multiples) ?

a. A la formulation |___|
b. Pendant la mise en œuvre |___|
c. Pendant les activités de suivi – évaluation |___|

Q.5 Dans le cadre de l'opérationnalisation de la politique de votre secteur, existe-t-il un cadre cohérent de passage du niveau régional au niveau local, jusqu'aux bénéficiaires ? |___| 1. Oui 2. Non 3. Ne sait pas

Q.6 Si oui, cette opérationnalisation entre niveaux territoriaux se fait à travers quels organes ?

c) CROCSAD et CLOCSAD |___|
d) Autre (préciser) : ……. |___|

Q.7 Votre organisation / structure offre-t-elle des opportunités de renforcement des capacités de planification stratégiques à son personnel ?

d) **Oui**, régulièrement
e) **Oui**, mais de façon sporadique
f) **Non**

Q.8 Des partenaires appuient-ils les activités de renforcement des capacités de planification stratégique dans votre secteur et / ou de votre structure au niveau régional ? |___|
1. Oui 2. Non 3. Ne sait pas

Q.9 Si oui, quel(s) est (sont) ces partenaires ? ……..
…….

Q.10 Quelles sont, selon vous, les difficultés qui contraignent les processus de planification stratégiques dans votre secteur au **niveau régional** ?

h) Insuffisances des ressources humaines |___|

i) Insuffisances dans la coordination / gestion ou suivi -évaluation |___|

j) Insuffisances dans le financement des interventions prévus |___|

k) Insuffisances dans l'appropriation par les acteurs / opérationnalisation |___|

l) Autres insuffisances (préciser) : ……. |___|

m) Aucune |___|

n) Ne sait pas / pas d'opinion |___|

Q.11 Selon vous, quels domaines prioritaires devraient faire l'objet d'un renforcement des capacités pour une planification plus efficace du développement dans votre secteur au **niveau régional** ?

3. Coordination et gestion des politiques publiques |___|
4. Mise en cohérence des politiques publiques (cohérence temporelle et spatiale) |___|
5. Intégration de la dynamique de population dans les politiques et stratégies |___|
6. Intégration du genre et budgétisation sensible au genre |___|
7. Gestion décentralisée des politiques publiques |___|
8. Evaluation des besoins et des investissements |___|
9. Cadre de mesure des performances des politiques publiques |___|
10. Projections démographiques dans les orientations et objectifs stratégiques |___|
11. Autres (préciser lesquelles au plus 2) : ……

……. |___|

Avez-vous des observations à nous faire :

……..……

……....……

……..……

…….. ……..

……

Résultat de l'enquête : |__| 1. Complet 2. Incomplet 3. Refus

Je vous remercie pour votre disponibilité !

Annexe 5 : Liste de présence des participants à l'atelier de partage des résultats provisoires de l'étude (30 septembre 2020)

N°	NOM ET PRENOM	STRUCTURE	EMAIL
1.	Fatoumata Hamar TRAORE	Institut National de la Statistique (INSTAT)	f-fantahamar@yahoo.fr
2.	Almamy KANTE	Direction Nationale de le Promotion de l'Enfant et de la Famille (DNPEF)	almamy.kante@yahoo.fr
3.	Abdoulaye DJIRE	Direction Nationale de l'Emploi	abdoulayedjire13@yahoo.fr
4.	Sékou SANOGO	Observatoire National du Dividende Démographique (ONDD)	sekousanogo071987@gmail.com
5.	Amadou DIAWARA	Direction Régional du Plan, de la Statistique, de l'Informatique, de l'Aménagement du Territoire et de la Population (DRPSIAP) Koulikoro	papadiawara@gmail.com
6.	Ousmane MAIGA	Observatoire National du Dividende Démographique (ONDD)	ousmaig@hotmail.com
7.	Boubacar CAMARA	Direction Nationale de la Promotion de la Femme (DNPF)	mboucam2006@yahoo.fr
8.	Youssouf KONE	Direction Nationale de l'Aménagement du Territoire (DNAT)	adeken58@yahoo.fr
9.	Souleymane KABORE	Direction Régional du Plan, de la Statistique, de l'Informatique, de l'Aménagement du Territoire et de la Population (DRPSIAP) Ségou	solkab14@yahoo.fr
10.	Dramane GUINDO	Centre d'Etudes et de Renforcement des Capacités d'Analyses et de Plaidoyer (CERCAP)	guindodra@yahoo.fr
11.	KOITA Sokona GAMBY	Direction Générale de la Santé et de l'Hygiène Publique (DGSHP)	sogona81@yahoo.fr
12.	Ali KONE	Cellule de Planification et de Statistique du Secteur Développement Rural (CPS/ SDR)	koneali@yahoo.fr
13.	Mme DIALLO Aminata T. DIARRA	Fonds des Nations Unies pour la Population (UNFPA)	amdiarra@unfpa.org
14.	Mahamadou FOMBA	Association Malienne pour la Promotion et le Promotion de la Famille (AMPPF)	mahamadou1144@gmail.com
15.	Hadiaratou DIALLO	Cellule de Planification et de Statistique du Secteur Education (CPS / Education)	adiaratoudiallo30@yahoo.fr
16.	Marthe Michel TRAORE	Cellule de Planification et de Statistique du Secteur Eau, Environnement, Urbanisme, Domaines de l'Etat (CPS/SEEUDE)	coucou742002@yahoo.fr
17.	Mme DEMBELE Djénéba Elisabeth TANGARA	Direction Régional du Plan, de la Statistique, de l'Informatique, de l'Aménagement du Territoire et de la Population (DRPSIAP) D. Bamako	elizabtangara@yahoo.fr
18.	Ladji CAMARA	Agence pour l'Environnement et le Développement Durable (AEDD)	camaraladji@hotmail.com
19.	Moussa DEMBELE	Direction Régional du Plan, de la Statistique, de l'Informatique, de	dembelemoussa287@yahoo.com

		l'Aménagement du Territoire et de la Population (DRPSIAP) Kayes	
20.	Sadou DOUMBO	Observatoire National du Dividende Démographique (ONDD)	sadoudoumbo@gmail.com
21.	Bamoussa KONE	Direction Nationale de la Planification du Développement	
22.	Robert DABOU	Projet Autonomisation des femmes et Dividende démographique (SWEDD)	rdabou@swddmali.org
23.	Aboubacar MAIGA	Cellule Technique du Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté (CT- CSLP)	maigaaboubacar83@gmail.com
24.	Saliou TOGO	Cellule de Planification et de Statistique du Secteur Mines et Energie (CPS/SME)	Saliou.gost@gmail.com
25.	Bourama Mamadou KEITA	Cellule de Planification et de Statistique du Secteur Industrie, Commerce, Artisanat, Emploi et Investissement Privé (CPS / SICAEPIP)	bouramamamadoukeita@yahoo.fr
26.	Cheick Omar TOGOLA	Direction Nationale de la Planification du Développement (DNPD)	cheickoumartogola@gmail.com
27.	Dramane COULIBALY	Observatoire National du Dividende Démographique (ONDD)	coulobalydramane48@yahoo.fr
28.	Mahamadou H MAIGA	Direction Régional du Plan, de la Statistique, de l'Informatique, de l'Aménagement du Territoire et de la Population (DRPSIAP) Sikasso	maigahama73@yahoo.fr
29.	Mme Koita Assetou DOUCOURE	Direction Nationale du Développement Social (DNDS)	assetou@yahoo.fr
30.	Bourama KEITA	Direction Nationale de la Formation Professionnelle (DNFP)	bouramakeita@yahoo.fr
31.	Aissata TRAORE	Direction Nationale de la Population	allocasy@ahoo.fr
32.	Alain Bessiba DAKOUO	Consultant	allaindak@yahoo.fr

Bibliographie sélective

PRECAGED – Mali : Plan de formation (2001 – 2003) des structures de planification et de gestion du développement au sein de l'administration et dans les collectivités décentralisées au Mali (2001)

PRECAGED – Mali : Etude sur la mise en cohérence des différents niveaux de planification au Mali (février 2002)

PRECAGED – Mali : Rapports des séminaires de Ségou sur le renouveau de la planification au Mali (2003)

République du Mali : Textes en lien avec la création, l'organisation et le fonctionnement du structures nationales et régionales et d'organes institutionnels dans le domaine de la planification stratégique du développement

Ministère de l'Economie et des Finances – Mali : Document Cadre stratégique pour la relance et le développement durable (CREDD) 2019 – 2023

Ministère de l'Aménagement du Territoire et de la Population – Mali : Politique nationale de la Population (déc. 2018)

Collectif Ingénieurs Développement Sahel (CIDS) : Rapport d'évaluation de la mise en œuvre de la politique nationale de population (PNP) sur la période 2004 – 2014. Pour le compte du Ministère de l'Aménagement du Territoire et de la Population – Mali (2015)

République du Mali : Plan décennal de développement socio sanitaire (PDDSS) et le programme de développement socio sanitaire (PRODESS III)

République du Mali : Programme décennal de développement de l'éducation et de la formation professionnelle – deuxième génération (PRODEC 2) 2019-2028

Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle : Politique nationale de formation professionnelle

Ministère de la Promotion de la Femme, de l'Enfant et de la Famille : Politique nationale genre et son plan d'action

Ministère de la Promotion de la Femme, de l'Enfant et de la Famille : Plan décennal de développement pour l'autonomisation de l'enfant, de la femme et de la famille 2020 – 2029

Ministère de la Solidarité, de l'Action Humanitaire et de la Reconstruction du Nord : Politique nationale de protection sociale (2015)

Région de Kayes : Plan stratégique de développement de la région de Kayes et Schéma régional d'aménagement du territoire de la région de Kayes

Région de Koulikoro : Plan stratégique de développement de la région de Koulikoro

Région de Sikasso : Plan stratégique de développement de la région de Sikasso et Schéma régional d'aménagement du territoire de la région de Sikasso

Région de Ségou : Schéma régional d'aménagement du territoire de la région de Ségou