



# **PLAN STRATEGIQUE QUINQUENNAL 2023-2027**

**CONSEILS ET APPUI POUR L'ÉDUCATION A LA BASE CAEB**

**UNE DEMARCHE DYNAMIQUE, SYSTEMIQUE ET INCLUSIVE**

Avec la facilitation de MCI-SARL

**Mars 2023**

## **TABLES DES MATIERES**

### **Contenu**

|  |    |
|--|----|
| SIGLES ET ABREVIATIONS .....   | 3  |
| I. INTRODUCTION.....   | 4  |
| II. CONTEXTE ET JUSTIFICATION DE LA MISSION .....                        | 6  |
| III. DEMARCHE METHODOLOGIE ET LA COMPREHENSION DU REEL DE CAEB .....     | 7  |
| 3.1 Le diagnostic organisationnel sommaire :.....                        | 7  |
| 3.2 L’atelier de planification .....                                     | 7  |
| 3.3 L’évaluation du plan stratégique finissant.....                      | 8  |
| 3.4 Analyse SWOT / FFOM .....  | 10 |
| 3.5 l’analyse PESTE.....   | 12 |
| 3.6 Cadre logique des axes stratégiques et réponses opérationnelles..... | 15 |
| 3.7 le Comité de suivi du plan stratégique : .....                       | 19 |
| IV. LE CADRE DES RESSOURCES .....  | 19 |
| V. LE CADRE DE VEILLE STRATEGIQUE.....                                   | 20 |
| 5.1 De l’instabilité institutionnelle et politique : .....               | 20 |
| 5.2 L’insécurité.....  | 20 |
| 5.3 Les velléités djihadistes persistantes .....                         | 21 |
| VI. LA THEORIE DU CHANGEMENT .....                                       | 21 |
| VII. LE MODE OPERATOIRE OU APPROCHE DE MISE EN ŒUVRE .....               | 24 |
| VIII. LES PRECONISATIONS .....   | 24 |
| IX. CONCLUSION.....  | 25 |
| ANNEXE .....   | 26 |

## SIGLES ET ABREVIATIONS

|                  |   |
|------------------|---|
| <i>ADR</i>       | Agence de Développement régional                              |
| <i>AG</i>        | Assemblée Générale  |
| <i>AGR</i>       | Activités Génératrices de Revenus                             |
| <i>BIT</i>       | Bureau International du Travail                               |
| <i>CA</i>        | Conseil d'administration                                      |
| <i>CAEB</i>      | Conseils et Appui pour l'Education à la Base                  |
| <i>CMA</i>       | Comité de Management Administratif                            |
| <i>DGAT</i>      | Direction Générale de l'Administration Territoriale           |
| <i>FFOM/SWOT</i> | forces, faiblesses, opportunités, menaces                     |
| <i>OCB</i>       | organisation communautaire de base                            |
| <i>ONG</i>       | Organisation Non Gouvernementale                              |
| <i>RAF</i>       | Responsable Administratif et Financier                        |
| <i>PESTE</i>     | politique, économique, social, Technologique, environnemental |
| <i>PTF</i>       | Partenaires Techniques et financier                           |
| <i>SG</i>        | Secrétariat Général   |
| <i>STDE</i>      | Services Techniques déconcentrés de l'Etat                    |
| <i>TDR</i>       | Termes de Reference   |

## **I.INTRODUCTION**

Avec plus de vingt-cinq ans d'accompagnement des communautés en matière d'éducation, de croissance de revenus, d'agriculture, de santé et autres initiatives de mieux être des populations, CAEB compte parmi les ONG les plus actives au Mali. Il est créé par de jeunes cadres nationaux de divers profils de formation en 1994 et est reconnu par les autorités de la République du Mali sous le récépissé N° 587 et l'Accord Cadre N° 529 renouvelé en 2008 sous le numéro 0914 du 20 octobre 2008. Sa gestion est assurée par trois organes que sont: l'Assemblée Générale, le Comité Exécutif et le Secrétariat permanent.

### **L'Assemblée Générale (AG) :**

Elle est l'instance suprême de l'ONG, elle est souveraine, se réunit deux fois par an sur convocation du comité exécutif ou des 3/4 des membres.

### **Le Comité exécutif :**

C'est l'organe d'exécution des décisions de l'assemblée générale, les fonctions de ses membres ne sont pas rémunérées.

### **Le secrétariat permanent /Direction :**

Il est dirigé par un secrétaire permanent qui assure la gestion quotidienne des activités. **L'ONG**

### **CAEB a pour groupe cible:**

- Les femmes et enfants en situation difficile,
- les groupements ruraux et urbains,
- Les coopératives et associations de base,
- Les agents des organisations non gouvernementales.

### **Ses Compétences sont:**

- l'Organisation et dynamique de groupe,
- le Développement des micros-entreprises,
- l'Épargne/crédit,
- la Santé de la reproduction,
- la Décentralisation, l'Éducation civique et la bonne gouvernance
- l'Hydraulique villageoise,
- l'Agriculture,
- les Etudes socio –économiques,
- le Suivi-Evaluation de projet, etc.

Ce profil de compétences est dynamique et évolutif et ce, en raison d'une valeur chère à CAEB, à savoir, être une organisation répondante.

Cet ancrage institutionnel qui lui vaut la qualité d'organisation en alignement avec les règles et conditions de création et fonctionnement d'une ONG, reste un avantage de taille et conditionne tous les autres. Organisation citoyenne à travers son respect des lois et règlement et la fidélité à son serment d'être à l'écoute des populations vulnérables, CAEB s'est inscrit dans l'école de l'apprentissage continu et donc de l'amélioration continue de sa performance. C'est à ce titre qu'il entend se mettre en conformité avec les standards requis. C'est aussi dans cette optique que s'inscrit la présente initiative d'élaboration d'un plan stratégique 2023-2027.

Comme toute initiative de cet ordre, le présent plan est le fruit d'une démarche inducto-déductive respectueuse de la participation et des réalités des contextes externe et interne de CAEB. Sa structure et son contenu sont suffisamment illustratifs de ce souci afin de lui conférer réalisme et pertinence. Aussi, a-t-il paru bon de le structurer selon le plan que suit :

- Une analyse du contexte pour mieux comprendre le rationnel de la mission,
- Une présentation de la démarche méthodologique à la base du présent plan,
- Une analyse multidimensionnelle à travers différentes étapes pour cerner les réalités et dynamiques présentes et futures possibles dans lesquelles évoluera le plan stratégique,
- Les axes stratégiques et réponses opérationnelles,
- Les ressources (humaines, financières et matérielles) en soutien au plan stratégique

- Le cadre de la théorie du changement,
- La veille stratégique,
- Quelques préconisations.

## **I. CONTEXTE ET JUSTIFICATION DE LA MISSION**

L'ONG CAEB (Conseils et Appui pour l'Education à la Base) est une organisation non gouvernementale malienne, qui se donne pour vocation d'appuyer les couches et collectivités défavorisées ou vulnérables du Mali dans leur auto promotion durable. Elle intervient principalement dans les domaines et secteurs de l'éducation, l'agriculture et la santé et en toile de fond, la promotion de la bonne gouvernance et le genre.

CAEB a su se positionner aujourd'hui dans le giron des organisations non gouvernementales les plus respectées et les plus crédibles à cause de son choix de positionnement, celui d'une structure performante très portée sur la qualité de service. C'est pourquoi, son alignement sur les règles et principes de bonne gouvernance est une ligne directrice sans compromis. La planification stratégique apparait, dès lors comme une des règles cardinales et une des exigences premières pour figurer dans le cercle restreint des organisations performantes.

CAEB, en effet a une culture de planification stratégique. Son plan finissant est celui portant sur la période 2018-2022 et qui découlait de la même volonté d'éviter la navigation à vue mais a fait le choix de définir, dans une démarche scientifique, ses perspectives sur les cinq (5) ans. Il en découle que CAEB a fait sienne la pratique de l'élaboration de plan stratégique parce que totalement en phase avec ses enjeux multiformes dont l'un des plus en vue est la crédibilité ou le capital de confiance qui s'y attache. En ces temps de rigueur managériale et d'exigence de redevabilité, les partenaires ne veulent prendre aucun risque de collaboration avec une organisation qui méprise la planification stratégique. Ceci devient plus difficile lorsque cet outil capital entre en ligne de compte dans les critères d'appréciation pour l'éligibilité au partenariat. Ceci est d'autant plus logique qu'une organisation qui ne sait pas définir ses perspectives ne mérite pas qu'on lui confie des responsabilités d'envergure. D'ailleurs, le problème n'est plus de s'équiper d'un plan stratégique mais l'exigence est d'avoir un document à hauteur de standards requis. C'est pourquoi, le présent plan stratégique est le produit d'un processus très méthodique, dynamique, systémique et inclusif. Ce processus méthodologique qui donne de la légitimité et de la crédibilité au présent plan stratégique, est ci-après décrit.

## II. DEMARCHE METHODOLOGIE ET LA COMPREHENSION DU REEL DE CAEB

La démarche méthodologique qui a prévalu à l'élaboration du plan stratégique se résume essentiellement aux orientations données dans les termes de référence. Ceux-ci ont défini la mission en trois composantes, à savoir : un diagnostic organisationnel sommaire de CAEB (1), une évaluation du plan stratégique finissant (2) et l'élaboration du nouveau plan stratégique 2023-2027 (3).

Il convient de signaler que tout le processus est déterminé par une démarche méthodologique validée en réunion de cadrage et qui valide du coup la démarche dans cette triple dimension.

### 3.1 Le diagnostic organisationnel sommaire :

Tout processus d'élaboration de plan stratégique qui n'intègre pas une méthode de connaissance du réel de la structure est par définition, une méthode de myopie et débouchera sur un plan inconséquent et donc non stratégique. Ceci est en adéquation avec le principe selon lequel, pour entreprendre le futur, il faut comprendre le réel. C'est aussi une démarche prudente, objective et réaliste parce ce qu'il sied de connaître son potentiel avant de s'engager sur les défis. C'est ce que dit cette autre sagesse selon laquelle, « il faut se donner les moyens de corriger les mouvements avant de les provoquer ». Par cette démarche, CAEB a plutôt fait preuve de grande sagesse managériale en questionnant son dispositif d'ensemble (le système) pour savoir si son potentiel est en adéquation avec la définition de ses ambitions futures ? De comprendre s'il est possible pour CAEB de combler le gap structurel et fonctionnel pour étoffer les capacités et porter la structure à hauteur d'ambition opérationnelle.

Il est permis de dire, à la faveur de ce diagnostic sommaire dont un rapport a été produit et qui sert d'appendice au présent plan, que l'ONG CAEB a le recul nécessaire pour faire face à ses ambitions présentes et futures. L'organisation a mieux, encore, gagné en notoriété administrative et opérationnelle. Elle a eu un gain d'envergure financière et opérationnelle.

Ce diagnostic a permis de questionner les différents niveaux (conception, opérations et soutien) dans leur organisation et fonctionnement et comment ils interagissent. Ceci a pu permettre d'identifier les forces propres à CAEB, les opportunités qui s'offrent à lui, ainsi que ses limites et les menaces à considérer. Les recommandations issues de ce processus restent un précieux référentiel pour ajouter de la valeur aux résultats déjà éloquentes et élogieux. Il est à signaler que cette étape a été celle de l'inclusion et de la participation en ce qu'elle a impliqué aussi bien le personnel de CAEB à différents niveaux de responsabilité mais aussi un de ses partenaires stratégiques, la Fondation Stromme.

Cette étape a été très utile dans la suite du processus dont l'épilogue reste le plan stratégique 2023-2027.

Une des étapes essentielles qui ont permis d'aboutir à ce plan est l'atelier de planification.

### 3.2 L'atelier de planification

Il s'est déroulé les 20 et 21 mars à Kolokani avec une partie du personnel de CAEB et facilité par le Consultant. En guise de rappel de son objectif, il s'agissait :

- **OBJECTIF GLOBAL DE L'ATELIER :**

L'objectif recherché par l'atelier est de dégager les axes stratégiques et réponses opérationnelles devant servir d'ossature pour le plan stratégique 2023-2027 et ce, conformément à la Vision de CAEB à travers une démarche participative.

Pour la réalisation de cet objectif, trois objectifs spécifiques sont prévus:

- **Objectif spécifique 1 :** Evaluer le plan stratégique 2018-2022 pour tirer les meilleures leçons de ce parcours à l'effet de les capitaliser.
- **Objectif spécifique 2 :** Définir les axes stratégiques et réponses opérationnelles du plan stratégique 2023-2027 ainsi que les conditionnalités majeures pour la réussite de sa mise en œuvre et principalement en ressources (humaines, financières et matérielles).

- **Objectif spécifique 3** : Echanger sur des concepts du management d'aujourd'hui pour leur appropriation par le personnel,

La méthodologie de l'atelier, structurée essentiellement autour d'exposés sur les concepts pour une compréhension commune, des exercices pratiques et travaux de groupes, des plénières, ont permis de réaliser le résultat escompté. Ce qui était surtout privilégié, était de permettre une lecture réaliste du contexte d'aujourd'hui marqué par une réelle mutation en cette ère de mondialisation accélérée et qui impose de nouvelles approches et rigueurs. C'était aussi d'amener les participants (représentants de CAEB) à une lecture objective des nouveaux enjeux géostratégiques et économiques et qui ne sont pas sans influence sur les réalités nationales. C'était enfin, pour amener CAEB, à choisir son chemin du futur en connaissance de cause et de moyens.

S'agissant d'exposés, les échanges ont permis d'aborder des concepts clés du management stratégique dont la planification stratégique, de présenter des instruments internationaux et nationaux qui, pour aucune raison, ne peuvent être occultés du champ d'analyse devant permettre des choix réalistes. Ces outils sont des miroirs pour la production du plan stratégique et dans sa mise en œuvre. Comme quoi, tout doit s'inscrire dans une logique verticale qui va du macro au micro. C'est la meilleure traduction de l'idée selon laquelle, toute structure se doit de *réfléchir global et d'agir local*. Toutefois, pour réfléchir global, il faut comprendre ce qu'il est, et c'était tout le sens de ces échanges.

Un des objectifs de l'atelier en appui au plan stratégique, était aussi de mesurer la perception du personnel de CAEB sur une réalité tangible, le changement. Il est permis de dire et redire que tout change et seul ne change pas le changement lui-même. D'où la nécessité de changement constant de paradigme. A travers des exercices pratiques, le déclic a été fait au niveau du personnel qu'il faut sortir des sentiers battus, il faut accepter de sortir de son confort habituel pour explorer d'autres horizons. En cela, la citation du champion du marketing, Philip Kotler a tout son sens : dans un monde en course effrénée synonyme d'hyper compétitivité, selon lui, « il faut courir plus vite pour pouvoir rester à la même place ». Ceux qui ne s'en rendront pas compte ou ne pourront suivre le rythme imprimé, se résoudront à faire les frais, à se faire piétiner. CAEB en a conscience et a choisi de saisir le rythme du double point de vue de la croissance opérationnelle et de l'envergure budgétaire. Il faut donc assez de dynamisme dans la mobilisation des fonds. C'est aussi, conscient de cette donne que le leadership de CAEB entend imprimer plus de dynamisme dans la composante recherche et développement et le partenariat avec des institutions de formation à fort potentiel d'innovation et de renforcement de capacités. Un autre objectif recherché à travers les exercices était de questionner le climat de collaboration, de toucher un aspect essentiel et créateur de valeur, l'esprit d'équipe. Il y a pour chaque structure, une nécessité de réussite de cette expression collective mais aussi sa consolidation. Un individu ou un groupe ne gagne pas durablement, c'est plutôt l'équipe. Les deux dimensions ainsi abordées, à savoir la nécessité de changement de paradigme et le nécessaire triomphe par l'esprit d'équipe, ont été bien comprises et ne manqueront pas d'influencer positivement les méthodes et actions de CAEB dans sa nouvelle aventure 2023-2027.

### **3.3 L'évaluation du plan stratégique finissant**

Le plan stratégique 2018-2022 a été évalué à un triple niveau. Le premier est celui du consultant, le second est à travers les travaux de groupes et le troisième est une validation en plénière. Ces exercices ont permis d'avoir une idée du niveau de réalisation du plan stratégique. A travers l'exercice de combinaison des trois niveaux d'évaluation, le niveau de réalisation est autour des deux tiers (2/3). Ceci traduit une volonté du leadership d'être en alignement avec ce qu'il a planifié mais aussi une volonté d'avancer plus. Ce résultat est l'une des pièces maîtresses dans la définition des nouveaux axes stratégiques et réponses opérationnelles dont les participants ont été les concepteurs.



Cette évaluation du plan stratégique et les analyses croisées à travers l'outil SWOT/FFOM sur des composantes aussi essentielles que l'environnement de travail (1), le patrimoine humain ou compétences des employés (2), la motivation (3) et le binôme stratégie-opérations (4), constitue la trame de légitimation des choix stratégiques et opérationnels de CAEB sur l'horizon 2023-2027. Il en découle que l'analyse a été sincère et objective et est à même d'orienter le leadership de CAEB dans ses choix et moyens.

Une des grandes réalisations de l'atelier a été la reformulation de la Vision et de la mission pour leur adaptation aux ambitions et choix majeurs de CAEB. Elles sont, aux yeux des participants, le contenu le plus souhaité et reflètent ce souci de CAEB.

La **Vision** est ainsi reformulée : **Une société juste et épanouie.**

La **Mission** : **Promouvoir le mieux – être des communautés dans une perspective de développement durable.**

L'atelier a aussi posé un diagnostic rigoureux de l'environnement interne et externe de CAEB  
A travers les schémas ci-après :

### 3.4 Analyse SWOT / FFOM

#### ➤ Sur la composante Environnement de travail

| Forces   | Faiblesses  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Large couverture nationale 11/19 régions ;</li> <li>• L'existence des infrastructures bureaux ;</li> <li>• Les moyens logistiques disponibles ;</li> <li>• La jouissance d'une crédibilité auprès des partenaires techniques et collectivités.</li> <li>• Un arsenal de normes au triple niveau stratégique, programmatique et administratif.</li> <li>• Des mesures de sécurité conçues et maîtrisées,</li> <li>• Une base de plan de communication</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Faible présence dans les réseaux et plateformes ;</li> <li>✓ Faible visibilité de CAEB dans les espaces de plaidoyer national</li> <li>✓ Existence d'un gap de normes surtout au niveau administratif</li> <li>✓ Le dispositif sécuritaire dans un contexte de péril sécuritaire connaît des manques</li> <li>✓ Absence de communication institutionnelle</li> </ul> |
| Opportunités   | Menaces   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Multiplicité des partenaires techniques et financiers ;</li> <li>✓ Localisation des financements</li> <li>✓ La volonté politique de l'Etat d'octroyer les 80% des fonds aux ONG nationales</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Les crises multi dimensionnelles ;</li> <li>➤ L'effectif pléthorique des ONG ;</li> <li>➤ La prolifération incontrôlée des ONG ;</li> <li>➤ Délit d'initié dans la création des ONG</li> </ul>   |

#### ➤ Sur la composante compétence

| Forces   | Faiblesses   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Présence d'une équipe pluridisciplinaire ;</li> <li>➤ Recrutement sur mérite ;</li> <li>➤ L'existence des départements</li> <li>➤ CAEB, un creuset de compétences</li> <li>➤ Expérience nationale et internationale</li> <li>➤ Une masse critique d'employés fidèles et porteurs de la culture de CAEB,</li> <li>➤ Une équipe portée sur les résultats</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ L'absence de plan de renforcement</li> <li>✓ Le plan de carrière non écrit ;</li> <li>✓ Le manque de contenu clair pour les responsables départements ;</li> <li>✓ Le cumul de poste (coordinateurs, chef d'antenne départements)</li> <li>✓ Absence de cadre organique</li> <li>✓ Absence d'évaluation de performances et de définition d'attentes de rendement</li> </ul> |
| Opportunités   | Menaces  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'existence des plateformes d'échange en ligne ;</li> <li>• Les jeunes diplômés sur le marché de l'emploi</li> <li>• Compétences pointues disponibles sur le marché de l'emploi</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'existence d'autres ONG spécialisées dans les domaines d'intervention (Santé, Education Agriculture)</li> <li>• Les débauchages des compétences</li> <li>• L'absence de certains standards pouvant amener des pertes d'opportunités</li> </ul>   |

➤ **Sur la composante motivation**

| <b>Forces</b>   | <b>faiblesses</b>  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Matériel et cadre idéal de travail</li> <li>✓ Climat social de travail</li> <li>✓ Valorisation des employés</li> <li>✓ Environnement d'apprentissage</li> <li>✓ Esprit de convivialité</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Faible reconnaissance de l'effort méritant des agents par le CMA (Non délivrance des attestations de mérite)</li> <li>• Absence de team building</li> <li>• Contenu de la motivation peu formalisé et peu maîtrisé</li> <li>• Absence de mécanisme d'interface entre management et staff (délégués du personnel par exemple)</li> </ul> |
| <b>Opportunités</b>   | <b>Menaces</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Diversité des programmes</li> <li>✓ Existence de plusieurs projets et programmes financés</li> <li>✓ Existence de personnes ressources extérieures (consultants)</li> <li>✓ Reconnaissance ou félicitation aux agents méritants à la fin de l'année</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilité de départ des agents</li> <li>• Perte de compétence (turn-over)</li> <li>• Les contrats à durée déterminée CDD</li> <li>• Perte des opportunités de bonne embauche par manque d'attractivité</li> <li>• Perte de certaines compétences</li> </ul>   |

➤ **Sur la composante stratégique et opérationnelle**

| <b>Forces</b>  | <b>Faiblesses</b>   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Les instances de gestion existent et fonctionnent</li> <li>✓ Existence des documents stratégiques et opérationnels (plan stratégique)</li> <li>✓ Des compétences en gestion stratégique et opérationnelle,</li> <li>✓ Existence de documents de gestion (manuel de procédure de gestion)</li> <li>✓ L'existence de document politique stratégique (Communication, Genre anticorruption etc.)</li> <li>✓ Organisation structurée et fonctionnelle</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Faible application des différents documents</li> <li>• Non évaluation des documents politique et stratégiques</li> <li>• Faible suivi du CMA ou l'application des différents documents de politique</li> <li>• Les instruments stratégiques et opérationnels peuvent être renforcés ou étoffés (avoir un manuel des opérations par exemple)</li> </ul>                                     |
| <b>Opportunités</b>  | <b>Menaces</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Existence des partenaires</li> <li>✓ Environnement favorable avec les collectivités et services techniques</li> <li>✓ Cohérence des politiques de CAEB avec les politiques nationales, sectorielles de l'Etat</li> <li>✓ Une très bonne image de CAEB auprès des partenaires et l'opinion</li> <li>✓ Dimension nationale et internationale</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'instabilité politique et sécuritaire</li> <li>• La rupture improvisée (inattendue) des financements par des PTF</li> <li>• Le retrait de certains partenaires suite l'instabilité politique</li> <li>• Faible opérationnalisation des actions de synergie entre les partenaires des mises en œuvre des projets et programmes.</li> <li>• Etat de plus en plus méfiant des ONG</li> </ul> |

Dans la suite de l'analyse SWOT, le leadership de CAEB opérera une analyse dynamique en définissant des liens de causalité possibles entre les forces et les faiblesses, entre les opportunités et les menaces. Très concrètement, il s'agit d'identifier les forces qui peuvent agir positivement sur des faiblesses mais aussi des opportunités qui peuvent, par leurs effets, agir positivement sur des menaces. Dans l'autre sens, il s'agit de faire attention à l'effet contraire, à savoir surveiller les effets des faiblesses sur les forces et ceux des menaces sur les opportunités. C'est une méthode de solution par l'interaction positive.

### **3.5 l'analyse PESTE**

Ce diagnostic a été complété par l'analyse à travers l'outil PESTE (**P** pour Politique, **E** pour Economique, **S** pour Social, **T** pour Technologie et **E** pour Ecologie). Ces composantes sont les fondements (piliers) du vécu humain et en restent donc les déterminants majeurs dont aucune analyse sérieuse et objective ne peut occulter.

Cette analyse qui cerne l'environnement macroscopique de CAEB a l'avantage de présenter le visage global de l'environnement politique, économique, social, technologique et écologique dont CAEB ne peut se soustraire.

**L'environnement politique** : il est caractérisé, au plan international par un contexte international marqué par l'insécurité avec une montée sans cesse croissante par endroit et particulièrement en Afrique. Il s'agit surtout de mouvements terroristes sur fond d'idéologies extrémistes et d'intolérance religieuse. D'un point de vue géopolitique, il s'agit d'une situation complexe caractérisée surtout par des positionnements hégémonistes des puissances classiques et l'entrée en jeu de nouveaux acteurs qui travaillent à leur positionnement. L'Afrique devient dès lors une terre de convoitise et de recherche de parts de marché. La guerre russo-ukrainienne n'est pas sans compliquer la situation économique et politique mondiale. Les rivalités nord-est se font de plus en plus vives avec des montées souvent aux extrêmes. Le centre d'intérêt, du moins en termes d'appui, change de l'Afrique vers l'Ukraine. Le monde connaît à travers cette guerre une des périodes où la vie se fait de plus en plus chère. Comme quoi, les turbulences économiques sont à l'image de la météorologie politique.

Au Mali, le contexte est fortement marqué par une insécurité persistante consécutive à la crise politico-institutionnelle. Le pays est quasiment classé zone rouge et n'est pas une destination conseillée. La gouvernance est celle d'un régime d'exception. Les sanctions de la CEDEAO et de l'UEMOA n'ont pas manqué d'incidence sur une économie déjà sous perfusion.

Une telle destination fait peur aux partenaires et CAEB ne peut occulter cette réalité dans ses perspectives. Une lueur d'espoir cependant, les réformes se mettent en place progressivement.

**L'environnement économique** : la guerre russo-ukrainienne reste l'élément fondamental de la crise économique mondiale, du moins, sa dégringolade actuelle. Les prix des hydrocarbures sont allés à un niveau abyssal. Conséquemment, au Mali, le poids est ressenti une fois de plus sur le prix très élevé des articles et même des denrées locales. L'inflation a droit de cité. Le pays a un rythme économique au ralenti. Les solutions peinent à soulager le peuple qui entretient de fréquentes grognos sociales. Les organisations de développement sont gagnées par le doute et l'incertitude de même que les investisseurs. Les populations sont rendues plus vulnérables et les appuis malheureusement ne suivent pas conséquemment. La Covid 19 n'est pas sans entamer largement ce cadre économique au niveau international et national. Beaucoup de généreux donateurs n'ont pas survécu à la Covid et le paquet de solidarité internationale a pris le coup.

CAEB, dans son approche d'organisation prévenante, a pris soin d'élaborer conséquemment une stratégie de mobilisation des ressources pour prendre en compte cette nouvelle exigence dont la caractéristique est la rareté des ressources.

**L'environnement social** : le contexte de terrorisme a favorisé l'émergence d'un climat délétère de méfiance. Les accents communautaristes dans certaines localités sont apparus au grand jour. Ce climat social a favorisé l'émergence d'une économie de guerre alimentée par l'argent du

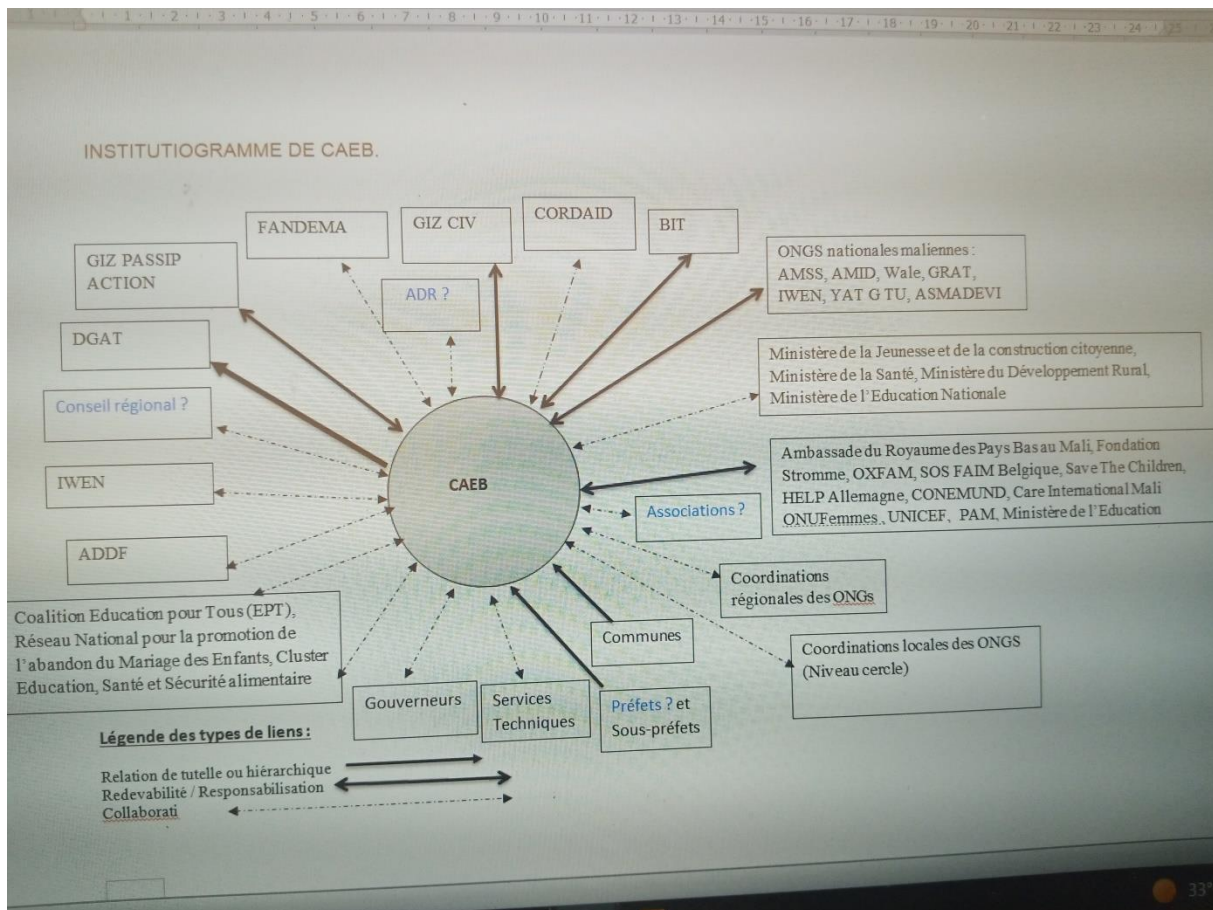
sang et donc du crime. L'insécurité avec son lot de pertes en vie humaine, s'est confortablement installée dans le vocabulaire malien. L'endoctrinement religieux est devenu une menace existentielle. Les partenaires du Mali, représentants des instances onusiennes sont soupçonnés de jouer double jeu. Les relations sont tendues avec à la clé certaines ruptures d'accords de coopération. Les intérêts étant menacés pour certains, ces derniers passent pour être des acteurs de jeu trouble et troublant, de déstabilisation tout court. Entre temps, la population souffre et a besoin d'être soulagées. Ce moment connaît aussi une particularité dans les relations Etat-ONG avec la prise de directives de plus en plus contraignantes. Le contexte social c'est aussi celui de la prolifération d'ONG et associations dont certaines sont d'un objectif sauf le développement et l'accompagnement des populations. Celles-ci sont de gênants cheveux dans la soupe des ONG que l'Etat regarde d'un regard suspect dans un contexte d'insécurité complexe où personne ne sait avec certitude qui fait quoi et au compte de qui. Ce nouveau contexte, il faut s'y adapter et c'est bien une des raisons du présent plan stratégique et la démarche qui le soutient, celle d'une analyse à 360 degrés, s'analyser soi-même et analyser son contexte pour mieux s'orienter.

**L'environnement technologique** : ce qui caractérise le monde d'aujourd'hui et les interactions professionnelles, c'est le support technologique. Les nouveaux outils de l'information et de la technologie restent aujourd'hui une condition incontournable de réalisation de résultats et donc de succès. Le Mali est insuffisamment doté en équipement technologique. Les centres urbains et surtout les capitales régionales (il s'agit des anciennes régions) sont relativement mieux équipés. Cet état de fait n'est pas sans affecter un tant soit peu CAEB qui fait beaucoup d'efforts pour être à un niveau de standards requis. Il est aujourd'hui aisé de dire que CAEB, dans ses zones d'intervention, a globalement su maintenir un niveau conséquent de connexion technologique et utilise du matériel de qualité pour la réalisation des objectifs. Cette situation reste pour lui un avantage comparatif dans la bonne réussite des objectifs même si des efforts restent à consentir. C'est aussi un déterminant majeur dans le choix des orientations futures.

**L'environnement écologique** : l'argument écologique est de nos jours une des conditionnalités majeures dans l'accompagnement de nombreux partenaires pour la réalisation des objectifs de développement. En tant qu'une des composantes du cercle vertueux du développement durable, sans prise en compte dans les schémas de développement est sans compromis. Dans un contexte mondial de péril économique, les alignements aux normes écologiques sont non négociables. Il importe que CAEB en tienne compte dans la conception de ses programmes et projets et exige leur respect auprès de ses partenaires.

**Le cadre partenarial de CAEB** : un des outils qui permet de cerner CAEB dans son cadre collaboratif ou partenarial, est la carte institutionnelle. A travers cette carte, CAEB a dressé un schéma exhaustif des différents partenaires qui animent son cadre de collaboration. Chaque partenaire correspond à un type de collaboration. Ces types de collaboration sont traduits dans une légende. Elle permet de lire aisément le niveau de collaboration qu'à chacun des partenaires avec CAEB et l'attention qu'il faudra porter à tel ou tel partenaire en raison de son poids partenarial. Force est de noter que ce partenariat divers est très étoffé et constitue aussi un des avantages comparatifs de CAEB. Ce qui importe davantage, c'est la santé de ce partenariat dont le ciment est la confiance réciproque. Fort de ce réseau, CAEB a de bonnes raisons de fixer en toute confiance ses ambitions car il est solidement adossé à un faisceau de partenariat qui se consolidera jour après jour en raison de sa force de négociation dont le mot clé est la redevabilité. Le schéma figure dans le rapport de diagnostic qui reste un des éléments d'étape du présent plan stratégique.

Le graphique ci-dessous donne une idée de ce partenariat très fourni et reste à compléter.



C'est en connaissance de ces sommes de valeurs propres et externes, d'avantages comparatifs que CAEB se fixe, de façon raisonnable les orientations stratégiques et programmatiques que dessous formulées.

Ce qu'il convient de retenir du nouveau plan stratégique, est qu'il s'inscrit dans la continuité avec une forte propension à l'innovation. Les différentes analyses confortent CAEB dans l'idée qu'il y a un besoin de donner plus de contenu pratique aux différents axes à travers les réponses opérationnelles qui doivent mettre l'accent sur les caractérisations, des indicateurs très lisibles. Ce souci a amené CAEB à étoffer par endroit les réponses opérationnelles. Un autre aspect ressorti lors de l'évaluation du plan stratégique finissant, est le déficit au niveau du système de monitoring du plan. Ce souci a été pris en compte ainsi qu'il est libellé sous le cadre logique des axes stratégiques, à travers la création du comité en charge de cette importante tâche.

Ces axes qui restent la quintessence du plan stratégique 2023-2027 est la traduction du futur souhaité de CAEB et qui se résume ainsi que suit :

***Une organisation qui s'inscrit dans le futur par une consolidation du présent, à travers des interventions pertinentes et efficaces pour l'avènement d'une société en harmonie, aujourd'hui et demain.***



### 3.6 Cadre logique des axes stratégiques et réponses opérationnelles

#### CADRE LOGIQUE DES DIRECTIVES STRATEGIQUES ET OBJECTIFS OPERATIONNELS DU PLAN STRATEGIQUE QUINQUENNAL 2023-2027

|            | DIRECTIVES STRATEGIQUES ET OBJECTIFS OPERATIONNELS  | INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES / IOV                                | SOURCE DE VERIFICATION                   | ANNEES |      |      |      |      | RESPONSABLE (S)                                |
|------------|---|--|--|--------|------|------|------|------|--|
|            |   |  |  | 2023   | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |  |
| <b>I</b>   | <b>Promouvoir une gouvernance vertueuse des ressources et respectueuse des engagements partenariaux</b>   |  |  |        |      |      |      |      |  |
| <b>1.1</b> | <i>mettre en place un système de gestion stratégique des ressources humaines pour mieux motiver le personnel à l'atteinte des objectifs.</i>          | <i>Existence du système de gestion stratégique des ressources humaines</i> | <i>Documents des ressources humaines</i> |        |      |      |      |      | <i>Secrétariat Exécutif Secrétaire Général</i> |
| <b>1.2</b> | <i>mettre en place un plan de communication pour des relations de partenariat plus confiantes et donc respectueuses des engagements partenariaux.</i> | <i>Existence du plan de communication</i>                                  | <i>Le document du plan</i>               |        |      |      |      |      |  |
| <b>1.3</b> | <i>Améliorer la redevabilité par un mécanisme de monitoring (suivi) et évaluation rigoureux.</i>  | <i>Existence d'un mécanisme de monitoring et évaluation</i>                | <i>Les rapports</i>                      |        |      |      |      |      |  |
| <b>1.4</b> | <i>Développer la synergie entre acteurs pour optimiser les impacts et minimiser les coûts.</i>  | <i>cadre de collaboration défini</i>                                       | <i>Les rapports d'activités</i>          |        |      |      |      |      | <i>Secrétaire Général</i>                      |
| <b>1.5</b> | <i>Mettre à jours les documents administratifs et politiques de l'organisation (accord cadre, statut et règlement.)</i>                               | <i>Nombre de documents mis à jour</i>                                      |  |        |      |      |      |      |  |
| <b>1.6</b> | <i>Mettre en place une section de gestion de projets et programmes internationaux</i>   | <i>L'existence de la structure</i>   | <i>Les rapports d'activités</i>          |        |      |      |      |      | <i>Coordinateur des programmes</i>             |

|           | DIRECTIVES STRATEGIQUES ET OBJECTIFS OPERATIONNELS   | INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES / IOV                                     | SOURCE DE VERIFICATION       | ANNEES |      |      |      |      | RESPONSABLE (S)  |
|-----------|--|---|------------------------------|--------|------|------|------|------|--|
|           |  |   |                              | 2023   | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |  |
| 1.7       | <i>Réviser le manuel de procédures administratives et financières en prenant en compte des interventions hors du Mali.</i>   | <i>Le document révisé</i>   | <i>Le document</i>           |        |      |      |      |      | <i>Le Responsable Administratif et financier</i>                                     |
| <b>II</b> | <b>Améliorer la capacité de résilience des populations à travers des initiatives porteuses, le plaidoyer et la consolidation des acquis</b>                        |   |                              |        |      |      |      |      |  |
| 2.1       | <i>Développer le pouvoir de négociation des communautés par le renforcement de leurs capacités techniques et principalement en plaidoyer</i>                       | <i>Les capacités renforcées<br/>Le contenu pratique en matière de plaidoyer</i> | <i>Rapports de mission</i>   |        |      |      |      |      | <i>C.A<br/>Equipe de Direction<br/>Coordinateur de programmes</i>                    |
| 2.2       | <i>Promouvoir la démocratie par l'appui au processus de gouvernance décentralisée.</i>   | <i>Initiatives de promotion</i>   | <i>Rapports d'activités</i>  |        |      |      |      |      |  |
| 2.3       | <i>Promouvoir l'accès aux ressources financières à travers la finance communautaire et l'agriculture diversifiée dans le respect des normes environnementales.</i> | <i>L'usage des énergies renouvelables</i>                                       | <i>Rapports de mission</i>   |        |      |      |      |      | <i>Coordinateur de programmes et responsables de domaines et les Chefs d'antenne</i> |
| 2.4       | <i>Promouvoir une Economie Rurale Plus Diversifiée et Sécurisée</i>  | <i>Initiatives de promotion</i>   | <i>Rapports d'activités</i>  |        |      |      |      |      | <i>Responsable du domaine de l'agriculture</i>                                       |
| 2.5       | <i>Appuyer les communautés dans leurs initiatives de services sociaux de base notamment la santé, l'éducation, l'eau, l'hygiène et l'assainissement</i>            | <i>Les initiatives d'appui</i>  | <i>Rapports d'activités</i>  |        |      |      |      |      | <i>Equipe de Direction et chefs de domaines</i>                                      |
| 2.6       | <i>Elaborer un plan stratégique sectoriel pour chacun des 3 départements (Agriculture, Santé, Education)</i>   | <i>Nombre de plan sectoriels élaborés</i>                                       | <i>Les documents de plan</i> |        |      |      |      |      | <i>Les chefs de départements</i>   |



|            | DIRECTIVES STRATEGIQUES ET OBJECTIFS OPERATIONNELS   | INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES / IOV                 | SOURCE DE VERIFICATION          | ANNEES |      |      |      |      | RESPONSABLE (S)  |
|------------|--|---|---------------------------------|--------|------|------|------|------|--|
|            |  |   |                                 | 2023   | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |  |
| <b>III</b> | <b>Faire de la recherche-développement, un levier essentiel du développement durable</b>   |   |                                 |        |      |      |      |      |  |
| <b>3.1</b> | <i>Mettre en place une commission de recherche et d'innovation</i>   | <i>L'existence de la commission</i>                         | <i>Les rapports</i>             |        |      |      |      |      | <i>Le Coordinateur des programmes</i>                        |
| <b>3.2</b> | <i>dynamiser la recherche-développement par l'élargissement du réseau de ce partenariat notamment les universités et les chancelleries</i> | <i>Existence du réseau de partenariat dans la R &amp;D.</i> | <i>Les documents de l'ONG</i>   |        |      |      |      |      | <i>Equipe de Direction</i>                                   |
| <b>3.3</b> | <i>Capitaliser les bonnes pratiques et expériences</i>   | <i>Liste des bonnes pratiques</i>                           | <i>Les rapports d'activités</i> |        |      |      |      |      | <i>Coordinateur de Programmes</i>                            |
| <b>3.4</b> | <i>engager des recherches dans des thématiques à haute valeur ajoutée</i>  | <i>Nombre de recherches engagées.</i>                       | <i>Les rapports d'activités</i> |        |      |      |      |      | <i>Equipe de Direction</i>                                   |
| <b>3.5</b> | <i>Faire de CAEB un laboratoire de connaissances par le parrainage d'étudiants et autres chercheurs</i>                                    | <i>Nombre de parrainage</i>                                 | <i>Les rapports</i>             |        |      |      |      |      | <i>Secrétaire Général</i>                                    |
| <b>IV</b>  | <b>Mobiliser les ressources financières et matérielles pour une stabilité administrative et opérationnelle</b>                             |   |                                 |        |      |      |      |      |  |
| <b>4.1</b> | <i>Bâtir un système de mobilisation de ressources pérennes et respectueuses des valeurs de CAEB.</i>                                       | <i>Existence du système</i>                                 | <i>Les rapports</i>             |        |      |      |      |      | <i>Equipe de Direction</i>                                   |
| <b>4.2</b> | <i>Elaborer une stratégie de mobilisation de ressources financières</i>  | <i>Existence de la stratégie</i>                            | <i>Le document de stratégie</i> |        |      |      |      |      | <i>Le chef de département de mobilisation des ressources</i> |

|          | DIRECTIVES STRATEGIQUES ET OBJECTIFS OPERATIONNELS  | INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES / IOV        | SOURCE DE VERIFICATION          | ANNEES |      |      |      |      | RESPONSABLE (S)                                       |
|----------|---|--|---------------------------------|--------|------|------|------|------|---|
|          |   |  |                                 | 2023   | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |   |
| 4.3      | <i>Adapter les instruments de gestion aux exigences et procédures de bonne gouvernance</i>                              | Adéquation entre les outils                        | <i>Les rapports d'activités</i> |        |      |      |      |      | <i>Coordinateur de Programmes</i>                     |
| 4.4      | <i>Renforcer la redevabilité comme une qualité d'avantage comparatif de CAEB</i>  | <i>Les initiatives de redevabilité</i>             | <i>Les rapports d'activités</i> |        |      |      |      |      | <i>Secrétaire Général</i>                             |
| 4.5      | <i>Construire un réseau de partenariat stratégique et efficace pour plus d'envergure financière et spatiale de CAEB</i> | <i>Existence du réseau</i>                         | <i>Les rapports</i>             |        |      |      |      |      | <i>Secrétaire Général</i>                             |
| <b>V</b> | <b>Réaliser le suivi et l'évaluation du plan stratégique.</b>   |  |                                 |        |      |      |      |      |   |
| 5.1      | Réaliser une évaluation à mi-parcours au terme de la seconde année.   | <i>Existence du rapport d'évaluation</i>           | <i>Les rapports</i>             |        |      |      |      |      | <i>Secrétaire General, coordinateur de Programmes</i> |
| 5.2      | Suivre et évaluer de façon participative le plan 2018-2022 dans une dynamique pédagogique et de capitalisation.         | <i>Existence du rapport d'évaluation</i>           | <i>Les rapports</i>             |        |      |      |      |      | <i>Coordinateur de Programmes</i>                     |
| 5.3      | Partager à temps les résultats avec les parties prenantes   | <i>Nombre de parties prenantes les ayant reçus</i> | <i>Les rapports</i>             |        |      |      |      |      | <i>Equipe de Direction</i>                            |
| 5.4      | Elaborer le plan stratégique 2023-2027  | <i>Existence du plan</i>                           | <i>Document du plan</i>         |        |      |      |      |      |   |

Il importe de développer des argumentaires sur le choix des axes stratégiques.

Comme dit plus haut, il s'agit de résultats d'un processus qui a impliqué différents acteurs (personnel de CAEB, le Consultant et des personnes ressources externes, partenaires à CAEB et l'atelier de planification). Tous ont conclu sur la pertinence des axes.

**Premier axe** : la gouvernance est la trame de fond, la base incontournable pour toute performance qui se veut durable. C'est le grand défi au niveau macro et micro. Il est même permis de dire que les mal performances des structures et même des Etats, tiennent à plus de 90% des défaillances de gouvernance. Sa priorisation doit être une constance. C'est bien ce que retient CAEB.

**Deuxième axe** : réussir à améliorer la capacité de résilience des communautés est en définitive la finalité recherchée à travers l'accompagnement de CAEB ainsi que le traduisent bien sa Vision et Sa Mission. Cette quête reste un processus qu'il faut régulièrement visiter et adapter et lui imprimer plus de volonté.

**Troisième axe** : la recherche et développement reste de nos jours une composante à très haute valeur ajoutée et un fort potentiel de mobilisation de ressources. Il s'agit aussi d'un axe qui conforte la consolidation des acquis et ouvre les perspectives d'innovation.

**Quatrième axe** : la mobilisation des ressources, fort logiquement intervient quand on a déterminé ce qu'on veut. Il serait utopique de ne pas en faire un objectif majeur dans un contexte où les conditions d'accès aux ressources exigent professionnalisme et pertinence.

**Cinquième axe** : la redevabilité et la continuité sont les mots clés de cet axe. Il importe d'évaluer pour capitaliser mais aussi pour rendre compte aux parties prenantes pour une bonne et collégiale conjugaison du futur.

Il convient de signaler que le plan prévoit une évaluation mi- terme la troisième année. Ceci implique des possibilités de sa révision. Il est entendu aussi que le plan stratégique reste un instrument du management pour qui, il est loisible de le réviser chaque fois que cela lui paraît nécessaire et opportun. Les circonstances externes peuvent imposer cela.

### **3.7 le Comité de suivi du plan stratégique :**

Les membres de ce Comité sont désignés par le Secrétaire Général et la liste peut, au besoin, connaître des modifications selon les circonstances. Les modalités de son fonctionnement sont définies dans la même note de nomination. En tous les cas, il devra s'assurer que CAEB évolue dans les sillons tracés par le plan stratégique.

## **IV. LE CADRE DES RESSOURCES**

La mobilisation des ressources reste une des conditionnalités majeures pour la bonne réalisation du présent plan stratégique. Ces ressources sont de trois ordres, à savoir : humaines, financières et matérielles.

**Pour les ressources humaines** : un cadre organique sera élaboré sur un horizon de cinq (5) ans, donc en alignement

avec la durée du plan stratégique, soit de 2023 à 2027. Il permettra, à la faveur des mesures d'évaluation qualitative et numérique des besoins de ressources humaines, de faire un déploiement adéquat et donc efficace du personnel. Le schéma en a été défini dans le rapport de diagnostic. Il est constant que la spontanéité dans l'emploi ne répond guère aux exigences d'une planification stratégique de même qu'une gestion non professionnelle des ressources humaines. Il s'agira aussi de donner un réel contenu à la fonction gestion des ressources humaines, sa professionnalisation pour optimiser son potentiel.

**Pour les ressources financières** : CAEB a déjà marqué sa volonté à mobiliser les ressources à la dimension des ambitions de son plan stratégique. A ce titre, il a engagé l'élaboration d'une stratégie volontariste de mobilisation des ressources financières. Il s'agira de mettre en finalisation ce précieux document dans une démarche appropriée pour lui conférer pertinence et efficacité. Cette stratégie qui aura souci de l'innovation et des ambitions d'envergure géographique et financière, doit être très intentionnelle dans son contenu et réaliste dans ses

intentions. Les concepteurs devraient porter les réflexions sur les créneaux à haute valeur ajoutée et qui gagnent l'intérêt des partenaires et potentiels partenaires stratégiques. Au nombre de ces créneaux, l'atelier a d'ores et déjà donné des orientations sur trois axes, à savoir : **la recherche et développement, le plaidoyer et le partenariat** avec les universités et autres centres de formation.

*Pour les ressources matérielles* : l'adéquation entre ressources matérielles et besoins réels est une preuve d'efficience que toute organisation se doit de considérer avec le plus grand intérêt. L'analyse de l'environnement de travail de CAEB conclut sur une organisation assez dotée en ressources matérielles. En effet, la structure ne souffre nullement de besoin d'équipement, du moins, pas au point de handicaper son rendement. Il s'agit aussi de réussir un équilibre entre besoin et disponibilité de matériel. L'inflation matérielle ne saurait être une preuve d'efficience. A ce niveau, les politiques de gestion du matériel doivent être de rigueur pour garantir leur affectation à l'objectif de leur acquisition.

La gestion adéquate des ressources sera un critère de performance dans l'évaluation des employés qui seront responsables de leur bonne gestion.

## V. LE CADRE DE VEILLE STRATEGIQUE

Comme toute œuvre humaine, la certitude à l'absolu n'existe pas. La planification stratégique doit se faire assister d'une dose d'analyse prospective, une sorte de prédiction scientifique.

Comme dans le plan finissant, quelques aspects, formulés sous forme de scénarios non désirables avaient été notés. Au nombre de ces scénarii figurait la possibilité d'accroissement des vellétés terroristes. L'objectif de cette analyse de veille stratégique est d'éviter que les surprises soient sans analyses préalables et tombent comme des couperets pour tout anéantir.

Dans le contexte actuel, il est permis, sur la base des tendances lourdes et de variables lisibles, de mettre le curseur sur des facteurs à surveiller et qui, s'ils survenaient pourraient perturber le cours normal des activités. Il s'agit :

### 5.1 De l'instabilité institutionnelle et politique :

Le Mali vit une période charnière d'exception marquée par des réformes qui ne font pas que des adhérents. Le cercle des mécontents reste une réalité et sa force de nuisance n'est peut-être pas réduite à zéro. Il est à noter aussi que la situation des grèves en latence donne l'image d'un pays assis sur des ressorts comprimés et donc éjectable. Les autorités en ont conscience. C'est d'ailleurs le plus important aspect, car CAEB n'y a pas assez de marge de manœuvre. Il peut cependant être à l'écoute des signaux afin d'éviter les surprises aux conséquences abyssales.

### 5.2 L'insécurité

Depuis quelques années, le Mali est dans la gestion de résilience vis-à-vis de l'insécurité. Tout se conçoit et s'exécute en prenant en compte cette dimension. Qualifiée il y a quelques années de résiduelle, force est de noter qu'elle est un facteur très handicapant dans la réalisation des activités. Elle est porteuse d'anxiété avec un lot de morts aussi bien civils que militaires. A voir de près, même si des améliorations sont à noter de nos jours, le pays est loin d'être pacifié. Une telle situation, si elle persistait, pourrait mettre à mal la patience de certains partenaires stratégiques mais aussi entamer largement l'atteinte des résultats. Que peut envisager CAEB face à un tel scénario ?

### **5.3 Les vellétés djihadistes persistantes**

Le document Mali prospective 2025 avait prédit un scénario catastrophe. Il avait prévenu que si les autorités ne prenaient garde, les vellétés djihadistes pourraient avoir droit de cité au Mali. Il est permis de dire que cette prédiction n'a pas reçu les échos nécessaires auprès des autorités et le pays a été fortement secoué. Ceci renvoie à la faiblesse des autorités à s'inscrire dans la gestion prévisionnelle ou même à donner de l'importance à des outils d'aide à la décision comme ce document qui aurait pu, (s'il avait été exploité), éviter au Mali le désordre né de cette inobservance.

La liste des situations relevant de l'ordre des potentiels scénarii catastrophes n'est pas exhaustive et l'analyse doit se faire sans discontinuer par CAEB pour s'éviter les surprises.

La veille stratégique peut permettre, par une lecture anticipative, de remanier la machine sans changer de système. Et cela s'appelle : Intelligence managériale.

## **VI. LA THEORIE DU CHANGEMENT**

La Théorie du changement est un processus d'interaction et de découverte qui permet de voir au-delà de vos cadres familiers et de vos habitudes et qui permet aussi de comprendre toute la complexité du défi devant vous. Elle vous permettra d'imaginer de nouvelles solutions en entrant en dialogue avec d'autres personnes et d'organisations par un processus d'enquête ouverte. C'est regarder les choses dans une certaine perspective.

La théorie du changement (ToC) est une approche qui tente de saisir la complexité du changement sociétal dans un contexte donné. Sur base d'une analyse approfondie de ce contexte et des différentes parties pouvant (potentiellement) influencer le changement souhaité - de manière positive ou négative - la théorie du changement peut aider une organisation à identifier son propre rôle et sa contribution à un objectif plus élevé et partagé. En tant qu'organisation, vous serez en mesure de voir la voie du changement: les choses que vous pouvez faire pour contribuer de manière positive au changement, leur importance relative et l'ordre de les atteindre. Elle vous assistera à décider sur le type d'intervention. Et elle vous permettra de ressortir les hypothèses que votre organisation a implicitement formulée au sujet de l'environnement dans lequel vous travaillez, du changement que vous recherchez et de la façon dont vous le faites.

## LE CADRE DE LA THEORIE DU CHANGEMENT EN LIEN AVEC LES AXES STRATEGIQUES

| <b>VISION</b>   |   | <i>Une société juste et épanouie</i>  |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| <b>MISSION</b>  |   | <i>Promouvoir le mieux – être des communautés dans une perspective de développement durable</i>   |   |   |   |
| <b>Enoncé des besoins</b>   | <b>Hypothèses/postulats</b>   | <b>Approche ou cadre théorique</b>  | <b>Objectifs ou méthodes</b>  | <b>Résultats ou changements</b>   | <b>Effets/impacts à long terme</b>  |
| Les insuffisances dans la gestion professionnelle des ressources humaines et les déficits organisationnels et fonctionnels ont une incidence négative sur leur performance globale              | Le management de CAEB réalise le besoin de méthodes correctives et la professionnalisation de la gestion des ressources humaines  | Calibrage sur les standards requis, et facteurs de performances, harmonisation des approches et leur cohérence  | <i><b>Axe stratégique 1</b><br/>Promouvoir une gouvernance vertueuse des ressources et respectueuse des engagements partenariaux</i>                                      | Une plus forte motivation du personnel avec une appropriation de leur organisation qu'ils vendent bien. Une conformité aux standards d' « assurance qualité » en gouvernance d'entreprise | Une durabilité des impacts et une certitude de résultats tangibles par la dévotion et la loyauté du personnel. Une respectabilité pour le Management et pour la structure pour la qualité de sa gouvernance |
| Les services sociaux de base restent en deca des attentes des populations et ce face à une croissance géométrique de la population et des ressources stagnantes si elles ne sont en régression. | La situation du pays est favorable à la présence des partenaires techniques et financiers ou à leur contribution. La sécurité est à un niveau acceptable pour les mouvements internes | Approche sera communale et régionale. Les actions de développement doivent s'inscrire dans le schéma du mode opératoire national, celui de la décentralisation. | <i><b>Axe stratégique 2</b><br/>Améliorer la capacité de résilience des populations à travers des initiatives porteuses, le plaidoyer et la consolidation des acquis.</i> | L'accès aux services sociaux de base est plus assuré dans les domaines d'intervention de CAEB.  | Des ressources humaines de qualité émergent parce que l'analphabétisme reculent et les populations voient leur niveau de vie nettement amélioré   |
| Le domaine de la recherche et développement est l'un des ventres mous du processus de développement sur le continent, au Mali et au niveau des ONG  | Les ressources sont disponibles pour un domaine qui fait beaucoup d'impact mais dont la survenue demande de la patience   | Mettre à contribution le partenariat scientifique et l'intelligence collective dans le discernement et selon les centres d'intérêt                              | <i><b>Axe stratégique 3</b><br/>Faire de la recherche-développement, un levier essentiel du développement durable</i>   | Des résultats pour booster significativement les performances des domaines choisis avec des rendements croissants et des économies d'échelle  | Des impacts soutenus par des procédés scientifiques et à grand spectre, une synergie intellectuelle pour des impacts durables avec la contribution de CAEB  |

| Énoncé des besoins  | Hypothèses/postulats                                 | Approche ou cadre théorique   | Objectifs ou méthodes   | Résultats ou changements   | Effets/impacts à long terme  |
|---|--|---|---|--|--|
| Les ressources mobilisées sont en deca des objectifs escomptés. Les populations s'enfoncent jour après jour dans la précarité | Les partenaires sont disposés à accompagner CAEB     | Une stratégie de mobilisation des ressources à la hauteur des ambitions (structurée et appliquée) | <b>Axe stratégique 4</b><br><i>Mobiliser les ressources financières et matérielles pour une stabilité administrative et opérationnelle.</i> | Les ressources nécessaires sont mobilisées pour la réalisation des objectifs | La continuité des financements est assurée à travers un système pérenne qui garantit la réalisation des objectifs et projets structurants dans une véritable harmonie de développement   |
| Devoir de redevabilité et de capitalisation   | Le plan stratégique est réalisé à hauteur de souhait | Une implication des parties prenantes dans le processus et le partage des résultats               | <b>Axe stratégique 5</b><br><i>Réaliser le suivi et l'évaluation du plan stratégique.</i>   | La mesure des changements escomptés par rapport aux résultats obtenus        | Les effets dans les différents domaines se mesurent en termes d'amélioration de conditions de vie. Une appropriation et un réel transfert de compétences pour plus de résilience et d'autonomie des populations à la base dans beaucoup de domaines. |



## VII. LE MODE OPERATOIRE OU APPROCHE DE MISE EN ŒUVRE

L'Etat malien a fait de la décentralisation le cœur et cadre opérationnel des interventions et donc du développement. Il s'agit d'une option et d'une volonté politique affichée par laquelle l'Etat entend concevoir et réaliser le développement à la base et par la base. A la faveur des réformes administratives de 1999, la commune est restée la collectivité la plus proche de la base. Il est de notoriété publique que l'Etat a reconnu aux collectivités la responsabilité de leur développement. Aussi, a-t- travaillé à opérer un transfert de compétences et de ressources. Même si le dernier transfert n'a pas toujours honoré les promesses, force est de noter que les collectivités ont cette expérience de l'auto gouvernance dans les limites admises par la loi ;

A la faveur des dernières réformes, la commune et la région sont les deux collectivités, le niveau cercle ayant été supprimé en termes de collectivité territoriale. C'est donc, à travers les plans de développement des communes et des régions que devraient s'inscrire les actions des partenaires. Il ne peut d'ailleurs en être autrement et CAEB s'inscrit dans ce schéma. Il y va de l'harmonisation des actions des différents intervenants et donc de leur bonne articulation par la collectivité territoriale.

Il est donc permis de dire que l'approche d'intervention de CAEB au Mali est communale régionale et ce, en fonction des matières et de leur attribution territoriale de compétence.

## VIII. LES PRECONISATIONS

Une des clés de succès dans la réalisation du présent plan stratégique réside dans la prise en compte de certaines mesures pratiques. Il s'agit notamment de:

- 1.1 Consolider l'assise institutionnelle de CAEB par la prise en compte des recommandations faites dans le rapport de diagnostic sommaire,
- 1.2 Nommer le Comité de suivi du plan stratégique et définir les dispositions pratiques de son opérationnalité,
- 1.3 Partager le plan stratégique aux niveaux appropriés pour plus d'appropriation
- 1.4 Etre alerte sur l'évolution politique du pays et surveiller les indicateurs sécuritaires
- 1.5 Inscrire les questions de sécurités en top de priorité et être alerte dans la prise de décision contextuelle,
- 1.6 Mettre en priorité la production et l'application de certains instruments qui participent de l'alignement légal de CAEB aux exigences légales,
- 1.7 Travailler à imprimer la nécessité de changement de paradigme au niveau du personnel pour plus d'innovation et booster l'esprit d'équipe,
- 1.8 Mettre plus de contenu dans la composante motivation,
- 1.9 Travailler davantage sur la communication institutionnelle de CAEB pour son marketing personnel (une promotion volontariste),
- 1.10 Continuer à faire de CAEB une organisation apprenante et créer conséquemment les conditionnalités d'apprentissage continu.



## IX. CONCLUSION

La pratique de planification stratégique, un impératif managérial, est malheureusement pour beaucoup d'organisations, un luxe. Fort heureusement, CAEB s'y est inscrit et en tire les résultats. Aucune organisation ne peut performer durablement si elle ne s'attache pas aux hommes et les femmes compétents et aux meilleures stratégies. C'est ici que convient la réponse du moraliste et philosophe chinois, Maître Confucius. En effet, on lui posa un jour la question suivante : « Maître, qui choisiriez-vous pour le commandement de notre armée si ce choix vous incombait ? » Il répondit par ces termes, « Si le choix du commandant pour notre armée m'incombait, je trouverais un homme qui accepte la responsabilité avec appréhension mais qui compte sur des stratégies pour réaliser les ambitions du peuple ». C'est ici que convient encore les propos du philosophe grec SENEQUE pour qui, « Il n'y a point de vent favorable pour celui qui ne sait d'où il vient et où il va ».

Tout le processus d'élaboration de ce plan stratégique se ramène à l'esprit de ces deux idées. En effet, le management de CAEB a parfaitement compris que seules peuvent figurer dans le giron des organisations qui comptent, celles qui font sienne, cette pratique, mieux, aucun succès ne peut être garanti dans le hasard des actions ponctuelles ou non structurées.

Une chose est d'élaborer un plan stratégique, une autre, d'adopter la bonne approche pour cette élaboration et le dispositif pratique de sa mise en œuvre. Le plan n'est pas un instrument statique mais un outil pratique et dynamique. Il est un des meilleurs investissements d'une organisation à condition qu'il soit porteur d'effets et d'impacts significatifs.

Avec le mécanisme de suivi propre à ce plan, l'espoir est permis pour qu'au terme de 2027, son évaluation soit une confirmation de l'intérêt constant qui a prévalu à sa conception. /.

## ANNEXE

### Termes de référence de l'atelier de planification



termes de reference  
de l'atelier de planifica

### L'agenda de l'atelier de planification



PROGRAMME DE  
L'ATELIER DE PLANIFI

### Liste des participants à l'atelier de planification



Liste des participants  
à l'atelier.jpg