



CARITAS MALI

SECRETARIAT NATIONAL

**PROGRAMME TRIENNAL 2018-2020
D'OPERATIONNALISATION DU
PLAN STRATEGIQUE 2018-2023
DE CARITAS MALI**

AVRIL 2018

ACRONYMES, ABREVIATIONS ET SIGLES

Abréviations	Signification
A2P/DIRO	Accompagnement de Proximité Personnalisé Développement Institutionnel et Renforcement Organisationnel
AE	Agro écologie
AG	Assemblée Générale
AGR	Activités Génératrices de Revenus
CADB	Cellule d'Appui au Développement à la Base
CEDEAO	Communauté Economique et douanières des Etats de l'Afrique de l'ouest
CEM	Conférence Episcopale du Mali
CDCM	Commission Diocésaine de Caritas Mali
CM	Caritas Mali
CNCM	Commission Nationale de Caritas Mali
CrDCM	Coordination Diocésaine de Caritas Mali
CRS	Catholic Relief Services
DE	Développement Economique
DEL	Développement Economique Local
DDR	Désarmement, Démobilisation et Réintégration/Réinsertion
DS	Développement Social
EA	Emergency Appeal
EMOP	Enquête Modulaire et Permanente auprès des Ménages
ENSAN	l'Enquête Nationale sur la Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle
G/CSCP	Gouvernance/Cohésion Sociale et Construction de la Paix
GCP	Gestion du Cycle de Projet
GTCIS	Groupe de Travail de Caritas Internationalis pour le Sahel
G5 Sahel	Groupe des cinq Pays du Sahel : Burkina, Mali, Mauritanie, Niger, Tchad
INSO	International NGO Safety Organisation
MINUSMA	Mission des Nations Unies Multidimensionnelle Intégrée de Stabilisation au Mali
MOC	Mécanisme Opérationnel de Coordination
MRN-DN	Ministère de la Réconciliation Nationale et du Développement des Régions du Nord
NG CI	Normes de Gestion de Caritas Internationalis
PASAN	Programme d'Appui à la Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle
PDI	Personnes Déplacées Internes
PDSEC	Plan de Développement Social, Economique et Culturel
PPS	Projets/Programmes/services
PS	Plan Stratégique
PSE	Planification Suivi Evaluation
PT	Programme Triennal
RAF	Responsable Administratif et Financier
SAP	Système d'Alerte Précoce
SNCM	Secrétariat National de Caritas Mali
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour la Science et la Culture
US	Urgence Solidarité

SOMMAIRE

ACRONYMES, ABREVIATIONS ET SIGLES.....	3
SOMMAIRE.....	4
FICHE SIGNALÉTIQUE DU PROGRAMME.....	6
AVANT PROPOS.....	7
METHODOLOGIE.....	8
RESUME.....	10
INTRODUCTION.....	12
I. CONTEXTE ET JUSTIFICATION.....	13
1.1. CONTEXTE	13
1.1.1. Analyse de la situation politico-administrative.....	13
1.1.2. Analyse de la situation sociale du Mali.....	14
1.1.3. Analyse de la situation économique du Mali.....	17
1.1.4. Analyse de la situation humanitaire du Mali.....	17
1.1.5. Analyse de la situation sécuritaire.....	18
1.1.6. Analyse du facteur religieux	18
1.2. Justification	19
1.2.1. De nouveaux défis de développement à relever pour Caritas Mali.....	19
1.2.2. Les Défis de l'environnement de Caritas Mali.....	19
II. RAPPEL DES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES.....	23
2.1. Vision à l'horizon 2023	23
2.2. Les groupes cibles prioritaires de Caritas Mali	23
2.3. Les zones d'interventions prioritaires de Caritas Mali	24
2.4. Thèmes prioritaires	24
2.5. Description des axes du Plan Stratégique 2018-2023	25
2.5.1. Les Urgences et Solidarité (US).....	25
2.5.2. Le Développement Social (DS).....	26
2.5.3. Le Développement Economique (DE).....	26
2.5.4. Gouvernance/cohésion sociale et construction de la paix (G/CSCP).....	28
2.5.5. Développement Institutionnel et Renforcement Organisationnel (DIRO).....	30
2.5.6. Les thèmes transversaux.....	32
III. DESCRIPTION DU PROGRAMME 2018-2020.....	33
3.1. Orientations du Programme Triennal	33
3.2. Logique d'intervention du Programme Triennal	33
3.2.1. Objectifs Généraux : OG.....	33
OG1 : Contribution au développement durable du Mali.....	33
3.2.2. Objectif spécifique : OS.....	33
3.2.3. Résultats.....	33
3.2.4. Activités.....	34
3.2.5. Approches et stratégies générales.....	38
3.2.6. Analyse des risques.....	39

3.3. Organisation et gestion du Programme Triennal 2018-2020.....	41
3.3.1. Les instances politiques de Caritas Mali.....	41
3.3.2. Les structures opérationnelles de Caritas Mali.....	42
IV. PLANIFICATION, SUIVI ET EVALUATION.....	46
4.1. Planification des activités.....	46
4.2. Système de Suivi.....	46
4.3. Système d'évaluation.....	48
4.4. Procédures de Contrôle de Gestion.....	48
V. MOYENS ET RESSOURCES.....	50
5.1. Les Ressources Humaines au niveau du SNCM.....	50
5.2. Les Ressources humaines au niveau des diocèses.....	50
5.3. Les Ressources matérielles.....	51
5.3.1. Au niveau du Secrétariat National.....	51
<i>Aménagement du Siège actuel.....</i>	<i>51</i>
<i>Acquisition d'équipement et autres matériels.....</i>	<i>51</i>
5.3.2. Au niveau des Coordinations diocésaines.....	52
5.4. Ressources Financières et modalités de financement du PT.....	52
5.4.1. Les contributions locales :.....	52
5.4.2. Les subventions par le cofinancement extérieur.....	53
5.4.3. Autres sources de cofinancement à chercher.....	53
5.4.4. Les financements spécifiques (indirects).....	54
5.4.5. Autres nouvelles sources de financement.....	55
TABLEAU I : PT 2018-2020: PRESENTATION SOMMAIRE DU BUDGET.....	56
TABLEAU II : Plan de financement.....	57
ANNEXES.....	59
Annexe 1 : Cadre logique.....	60
Annexe 2 : Explication des Activités principales	81
Annexe 3 : Plan opérationnel.....	101
Annexe 4 : Organigramme du Caritas Mali en 2018-2020.....	107
Annexe 5: Organigramme de Secrétariat National 2018-2020.....	108
Annexe 6: Organigramme des Coordinations diocésaines 2018-2020.....	109
Annexe 7 : Principaux rôles et responsabilités des membres du SNCM dans la mise en œuvre du PS.....	110

FICHE SIGNALETIQUE DU PROGRAMME

DATE DE REDACTION	Décembre 2017
PAYS	Mali, Afrique de l'Ouest
ORGANISME	Caritas Mali
INTITULE DU PROGRAMME	Programme Triennal 2018-2020 d'opérationnalisation du Plan Stratégique 2018-2023 de Caritas Mali (PT1820-O-PS1823 CM)
NUMERO	SNCM/MLI
LOCALISATION	Le Secrétariat National et les Coordinations Diocésaines (Kayes, Bamako, Sikasso, Ségou, San, Mopti)
OBJECTIFS DU PROGRAMME Objectifs généraux : OG1 : Contribution au développement durable du Mali ; OG2 : Contribution à l'amélioration de la crédibilité de Caritas Mali. Objectif spécifique : OS : Amélioration des conditions de vie des groupes cibles prioritaires à travers une Caritas Mali plus fonctionnelle entre 2018 et 2020.	
RESULTATS ATTENDUS DU PROGRAMME 1. Les groupes cibles des communautés des zones d'intervention de Caritas Mali ont un système fonctionnel de prévention et de préparation face aux risques de catastrophes, ont accès aux besoins vitaux et à l'assistance, grâce à son accompagnement. 2. Les groupes cibles de Caritas Mali ont accès aux services sociaux de base, à une meilleure protection et sont guéris de la malnutrition grâce aux actions de celle-ci. 3. Les groupes cibles de Caritas Mali (ménages du secteur primaire, petits acteurs du secteur informel) ont amélioré leur sécurité alimentaire et leurs revenus et ont accès à l'emploi durable, grâce aux actions de Caritas Mali. 4. Les capacités des pouvoirs publics, des élus locaux, des partis politiques, des organisations de la société civile communautaires et locales sont renforcées en matière de bonne gouvernance, de cohésion sociale et de construction de la paix 5. Les capacités internes de Caritas Mali sont renforcées	
BUDGET PREVISIONNEL	FCFA 515 701 458 (786 182 EURO)
CONTRIBUTION LOCALE	FCFA 81 394 144 (124085 EURO)
PARTICIPATION EXTERIEURE	FCFA 434 307 308 (662 097 EURO)
DEMARRAGE	01 Janvier 2018
CLOTURE	31 décembre 2020
SECRETARIAT NATIONAL	M. Théodore TOGO, Secrétaire Général Pour visa : date et signature :
REPONDANT JURIDIQUE	S. Em. Jean Cardinal ZERBO, Archevêque de Bamako, Président de la Commission Nationale de Caritas Mali Pour approbation : date et signature :

AVANT PROPOS

Il est maintenant dans les habitudes de Caritas Mali de travailler sur la base de plan stratégique. Après le plan stratégique 2003-2005 qui a vu s'opérer la structuration de Caritas Mali sur de nouvelles bases et après celui de 2012-2017 mené à terme, le plan stratégique 2018-2023 est le troisième du genre que Caritas Mali s'apprête à exécuter en 14 ans (2003-2017) à travers des plans opérationnels. Par des efforts mis en commun en indiquant à l'ensemble de l'organisation Caritas Mali la direction à suivre, par le travail en synergie et dans la durée, la structure a grandi d'année en année et a acquis de l'expérience dans l'approche de la planification stratégique et de la gestion des cycles de projets dans un environnement constamment évolutif.

Les programmes successifs de mise en œuvre des plans de Caritas Mali ont souvent été marqués par l'intransigeance de la situation contextuelle d'un pays confronté depuis janvier 2012 à de multiples crises : rébellion au Nord du pays, insécurité au sud, crise sociale et climatique, crise économique, humanitaire, religieuse et perte des valeurs. Malgré tout, Caritas Mali a fait preuve de courage et d'initiative en inscrivant ses actions dans la politique générale du pays pour faire siennes les préoccupations du pays et des populations.

Le nouveau plan stratégique 2018-2023 et son plan opérationnel 2018-2020 interviennent dans un contexte pas davantage meilleur que ceux de 2012-2017 mais des efforts sont faits pour tendre vers une paix durable à l'horizon 2020. Des acteurs de tous horizons militent dans ce sens.

Durant les trois années à venir, Caritas Mali, au nom de l'Eglise Catholique au Mali, apportera elle aussi sa contribution au développement durable du pays à travers son programme triennal 2018-2020. Elle apportera aux groupes cibles de ses zones d'interventions plus de quiétude sociale, économique, alimentaire et nutritionnelle à travers des axes bien identifiés qui sont entre autres : Urgences /Solidarité, Développement Social, Gouvernance/cohésion sociale et construction de la paix (G/CSCP), Développement Economique, Développement Institutionnel et Renforcement Organisationnel.

Les activités qui seront réalisées dans différents domaines et aux différents niveaux d'une organisation caritative disposant d'une part, de stratégies et d'objectifs stratégiques bien définis pour l'horizon 2023 et d'autre part, d'une grande capillarité et avec un personnel plus qualifié et davantage étoffé permettront d'atteindre les résultats escomptés.

Si la réalisation des activités des axes Urgences /Solidarité, Développement Social, Développement Economique et la Gouvernance /Cohésion sociale et Construction de la Paix (G/CSCP) sont plus axées sur les groupes cibles prioritaires des populations rurales et urbaines qui veulent des changements significatifs dans leurs conditions de vie, l'axe Développement Institutionnel et le Renforcement Organisationnel (DIRO) est davantage orienté vers le renforcement des capacités des structures de Caritas Mali. Ceci pour développer en elle la synergie interne nécessaire et la coordination qu'il faut pour un meilleur partage d'expériences, une meilleure mobilisation des ressources internes en vue d'une plus grande efficacité du réseau dans son environnement institutionnel.

Tout ce cheminement, tous ces efforts de développement de l'organisation et d'amélioration des conditions de vie des groupes cibles sont vains sans l'accompagnement des partenaires techniques et financiers. Tout en les remerciant pour leur générosité et pour les efforts déjà consentis, je leur demande de continuer leur accompagnement de la Caritas Nationale et des Caritas diocésaines qui se veulent être la voix des sans voix dans un pays suffisamment pauvre et constamment confronté aux crises récurrentes qui menacent dangereusement la vie des populations, aussi bien rurales qu'urbaines. C'est ensemble que nous relèverons les nombreux défis qui se posent aujourd'hui au Mali.

Bamako, le 14 décembre 2017

Jean Cardinal ZERBO
Président de Caritas Mali

METHODOLOGIE

Pour l'élaboration de son premier programme triennal global de mise en œuvre du Plan stratégique, Caritas Mali ne pouvait utiliser qu'une approche méthodologique largement participative. Elle a vu la participation de l'Assemblée générale de Caritas Mali, des représentants du bureau national, des cadres des coordinations diocésaines et de l'équipe du Secrétariat National et des partenaires. Le processus s'est déroulé en 5 grandes étapes.

La première étape a débuté en mars 2017 par l'élaboration, la diffusion ainsi que la validation des termes de référence. Les autres actions qui ont marqué cette première étape sont : La mobilisation des ressources, l'autoévaluation conjointe du Plan stratégique 2012-2017 et du programme triennal 2015-2017 d'appui aux structures de Caritas Mali, et enfin l'élaboration du plan stratégique 2018-2023 de Caritas Mali.

La seconde étape est celle de la rédaction proprement dite du dossier du programme. A l'issue de l'atelier national de planification stratégique tenu en juillet, l'équipe du Secrétariat national a été mandatée pour élaborer la proposition du programme avec l'appui du consultant accompagnateur.

Aussi, l'élaboration du plan stratégique avait permis de disposer de l'essentiel des données sur les différents facteurs et acteurs du contexte national ainsi que les forces, les aspects à améliorer pour Caritas Mali. Forte de tout ce qui précède, l'équipe ainsi mandatée a véritablement commencé la rédaction du programme avec un retard à partir du 02 octobre 2017. La version provisoire a été transmise aux coordinations diocésaines et aux partenaires.

La troisième étape fut la soumission du programme à l'Assemblée Générale de Caritas Mali. Convoquée en session extraordinaire, l'Assemblée générale s'est réunie du 07 au 09 novembre au Centre Abbé David de Sébénikoro, à Bamako. Elle a entre autres apprécié et donné son avis favorable au dossier tout en émettant de petites réserves. Celles-ci qui ont prises en compte par l'équipe de rédaction pendant la préparation de la prochaine étape.

La négociation du programme avec les partenaires. Elle a constitué en la quatrième étape.

Le Programme triennal 2018-2020 a été présenté aux partenaires de Caritas Mali en même temps que le plan stratégique 2018-2023 au cours d'un forum organisé du 20 au 22 novembre au même lieu que l'Assemblée générale. Les négociations qui se sont déroulées dans une ambiance très fraternelle ont permis d'obtenir non seulement les positionnements de chacun des partenaires présents mais aussi des constats, suggestions et recommandations d'amélioration pertinents.

L'étape de révision/ d'amélioration du dossier du programme.

Sur la base des constats majeurs faits par les partenaires ainsi que de leurs suggestions et recommandations d'amélioration pertinentes formulées, l'équipe du Secrétariat national a révisé et amélioré le dossier dans la période du 07 au 19 décembre 2017. Les produits obtenus (les versions améliorées du dossier technique et budget) ont été transmis de nouveau aux coordinations diocésaines et aux partenaires. Leurs réactions ont une fois de plus été prises en compte en termes de finalisation du programme.

Enfin, le processus a été bouclé avec l'étape de la validation du programme par la Conférence Episcopale du Mali, de la signature par le Président de la Caritas Mali et la diffusion de la version finale.

Le processus de l'élaboration a pu atteindre ses objectifs mais, sa mise en œuvre a été marquée par deux difficultés notamment l'insuffisance de ressources financières, la surcharge de l'équipe de rédaction qui a mis en œuvre concomitamment ses activités quotidiennes, l'élaboration du plan stratégique et du programme triennal.

RESUME

Le programme triennal 2018-2020 d'opérationnalisation du plan stratégique 2018-2023 de Caritas Mali est le prolongement des programmes précédents. Il renforce les capacités institutionnelles, techniques, financière et matérielles, de développement de synergie, de mobilisation des ressources et de visibilité des structures de Caritas Mali d'une part, et de réponses aux besoins des groupes cibles prioritaires de ses zones d'intervention, d'autre part.

La crise multidimensionnelle (institutionnelle, politique, économique, humanitaire, sécuritaire, militaire et religieuse) qu'a connue le Mali à partir de 2012 et qui a grandement affecté l'ensemble du pays, les besoins des groupes cibles en fin 2017 ont pesé sur le choix des orientations du présent programme. Pour un pays qui sort d'une profonde crise, les défis à relever sont nombreux aussi bien à l'interne qu'à l'externe de Caritas Mali. Pour ces diverses raisons, Caritas Mali s'est définie un objectif spécifique ainsi libellé : « *Améliorer les conditions de vie des groupes cibles prioritaires à travers une Caritas Mali plus fonctionnelle* ».

Au plan interne, le programme envisage de poursuivre la formation de ses agents à travers le programme DIRO commencé depuis 2006 et qui se consolide d'année en année. Ce renforcement de capacités se poursuivra par la relecture, la mise en application de documents d'orientation politique et de gestion administrative financière et comptable harmonisés et partagés qui développeront davantage la synergie et la gouvernance interne de Caritas Mali.

Concernant la visibilité et la lisibilité, le SNCM s'attèlera à faire voir davantage les réalisations de Caritas Mali à travers son site web, le développement d'une politique en matière de communication et la capitalisation des bonnes pratiques. Pour ce qui est de la gouvernance interne, les activités d'information et de formation sur les normes de gestion de Caritas Internationalis et de formation en management des organisations et à la doctrine sociale de l'Eglise permettront de dynamiser les structures politiques et opérationnelles afin qu'elles puissent jouer leurs rôles en se référant davantage à leur identité chrétienne.

Les besoins croissants des populations et des coordinations diocésaines imposent aussi d'augmenter et de diversifier les ressources du SNCM. C'est dans cet ordre d'idées que seront recrutés de nouveaux agents pour étoffer le personnel du SNCM et des coordinations diocésaines. Il s'agira, en l'occurrence d'un responsable du développement social, un responsable du développement économique, un conseiller à la communication, un coordinateur de la sûreté et de la sécurité, un Responsable Administratif et financier et d'un chauffeur. Les activités de la mobilisation des ressources seront renforcées afin de jouer sur les facteurs de blocages d'accès aux financements extérieurs et intérieurs.

Le Secrétariat National de Caritas Mali conduira pour la phase 2018-2020 de nouveaux projets d'envergure nationale en urgences, en développement social, économique en plaidoyer, en éducation citoyenne et en mobilisation des ressources. Leur mise en œuvre nécessitera à la fois le renforcement des capacités des structures politiques et opérationnelles des coordinations diocésaines dans la gestion des programmes d'urgence et de développement, mais aussi leur grande implication dans la gestion courante.

Au plan externe, la Caritas Mali travaillera à permettre aux groupes cibles d'avoir accès aux services sociaux de base, à améliorer leur sécurité alimentaire et leurs revenus, à rendre leur système de prévention et de préparation fonctionnel face aux risques de catastrophes.

A l'endroit des pouvoirs publics, des acteurs de la société civile et des partis politiques, elle veillera à améliorer et à renforcer leur capacité de gouvernance dans leur accompagnement des groupes cibles dans leur processus d'autopromotion.

Le programme triennal 2018-2020 sera soutenu dans sa mise en œuvre par les partenaires du réseau Caritas Internationalis et de CIDSE en général et en particulier Secours Catholique/ Caritas France, Caritas Innsbruck, Caritas Espagne, Caritas Suisse, Misereor, Développement et Paix, Caritas Italie, CRS, Caritas Norvège et d'autres partenaires de bonne volonté.

Il bénéficiera également du soutien de la Conférence Episcopale du Mali et l'implication des communautés à la base.

Pour ce qui est de la gestion du programme, le Secrétariat National est responsable de sa mise en œuvre sur l'ensemble du territoire du Mali. La commission nationale et les coordinations diocésaines qui reçoivent l'essentiel des services du programme prennent une part importante dans la programmation, la mise en œuvre et le suivi évaluation des activités. Le Programme triennal connaîtra une auto-évaluation à mi-parcours et une évaluation finale externe.

L'Evêque Président est le répondant juridique du projet et le Secrétaire Général de Caritas est le fondé de pouvoir.

Le coût du programme est estimé à FCFA **515701452** (**786182** EURO). La contribution locale est estimée à 81 394 144 FCFA (124 085 EURO) soit 16%. La participation demandée aux partenaires est de FCFA 434 307 308 (662 097 EURO) soit 84% du budget.

INTRODUCTION

Le processus a connu plusieurs étapes dont les plus essentielles sont : l'auto-évaluation finale conjointe du plan stratégique 2012-2017 de Caritas Mali et du programme 2015-2017 du Secrétariat National, l'atelier national de planification stratégique, l'élaboration des nouveaux documents d'orientation stratégique et de mise en œuvre et enfin les rencontres nationales de validation des orientations définies.

Le présent programme triennal 2018-2020 qui est le résultat de tout ce processus se définit comme la première phase de mise en œuvre du nouveau plan stratégique 2018-2023 par Caritas Mali dont le pilotage revient à la Caritas Nationale. Il reste entendu qu'à lui seul, il ne parviendra pas à atteindre les différents objectifs assignés au plan. C'est avec la somme des projets et programmes d'envergure diocésaine et nationale que cela serait possible.

Le programme se définit aussi comme une suite logique des efforts consentis depuis plusieurs années par Caritas Mali pour venir en aide aux populations maliennes et lutter contre la pauvreté. Dans cette continuité, il intègre les apprentissages des programmes antérieurs, les nouvelles évolutions en lien avec le contexte national et international, ainsi que les orientations issues de l'auto-évaluation.

Il a été élaboré de façon participative pour une durée de trois ans à partir de Janvier 2018. Il prendra en compte dans sa mise en œuvre les axes stratégiques formulés par l'ensemble des parties prenantes que sont le Secrétariat national, les coordinations diocésaines, les partenaires financiers et la Conférence Episcopales du Mali. Il a deux objectifs globaux : celui de « **contribuer au développement durable du Mali entre 2018 et 2020** » et celui de « **contribuer à l'amélioration de la crédibilité de Caritas Mali entre 2018 et 2020** ».

Les 5 axes et objectifs stratégiques sur lesquels le programme va plancher durant les trois années à venir au profit des groupes cibles prioritaires des zones d'intervention de Caritas Mali et aussi de ses propres structures sont les urgences /solidarité (US), Développement social (DS), Développement économique (DE), la Gouvernance/cohésion sociale et construction de la paix (G/CSCP et le Développement Institutionnel et Renforcement Organisationnel (DIRO). Les quatre premiers axes sont orientés sur les groupes cibles tandis que le 5^{ème} renforce les capacités de l'organisation.

Pour la réalisation des activités du programme dans les délais impartis et l'atteinte des résultats escomptés, Caritas Mali mobilisera des moyens matériels, humains et financiers.

Ce document est structuré autour des points suivants :

Méthodologie

Contexte et justification du programme ;

Rappel des orientations stratégiques de Caritas Mali ;

Description du programme ;

Suivi-évaluation

Moyens et ressources

Annexes.

I. CONTEXTE ET JUSTIFICATION

1.1. CONTEXTE

Le Mali est un pays quasiment sahélien, continental, d'Afrique de l'ouest, vaste de 1.241.238 km². Il possède trois zones climatiques qui sont le Sahara méridional au nord, le Sahel au centre et la région soudanaise au sud. Près de 60% du territoire appartiennent à la zone subsaharienne ou désertique. Les précipitations sont irrégulières dans l'espace et le temps et vont de moins de 100 millimètres dans le nord à plus de 1200 millimètres dans le sud. La saison sèche est longue de 7 à 10 mois du sud au nord.



Source : Association Bani Kono

1.1.1. Analyse de la situation politico-administrative

Le Mali est une république dont la politique générale est axée sur la démocratie, la décentralisation et la déconcentration. Depuis 2012, le contexte politico-administratif reste difficile en raison des crises multiformes (rébellion au nord, coup d'état militaire, occupations des régions du nord par des groupes armés). Le pays a du mal à se relever malgré tous les instruments politico-militaires mis en place : MINUSMA, BARKHANE, Forces Armées maliennes, Accord pour la paix et la réconciliation, etc.). La mise en œuvre de l'Accord pour une paix globale et durable et la réconciliation signé le 15 mai et parachevé le 20 juin 2015 a enregistré quelques résultats : création des régions de Taoudenit et Ménaka, la mise en place de la Commission Nationale et régionales vérité, justice et réconciliation, mise en place des autorités intérimaires, l'activation du Mécanisme Opérationnel de Coordination (MOC) et processus de Cantonnement, de Désarmement, Démobilisation et de Réintégration/ Réinsertion (DDR), la tenue de la conférence d'entente nationale et l'élaboration d'une charte d'entente nationale. De façon globale, la mise en œuvre de l'accord peine à avancer pour diverses raisons notamment l'insuffisance de moyens pour faire face à l'immensité des défis ; les affrontements entre groupes armés signataires ou non de l'Accord ; les attaques multiformes des groupes de terroristes et de djihadistes dans toutes les régions qui affectent les forces armées, les autorités et les populations civiles, etc. ; la crise autour de la révision

constitutionnelle soldée par la suspension du projet de referendum, etc.
Aujourd'hui, l'Etat est faiblement présent dans bien de localités des régions du nord.
La vie politique est animée par plus d'une centaine de partis politiques de droite et de gauche.
Cependant bon nombre d'entre eux ne disposent pas de réels projets de sociétés et sombrent dans la léthargie après l'effervescence des scrutins électoraux.

Le mandat du Président actuel du Mali arrivant à terme, les prochaines élections sont prévues en 2018. Une bonne préparation est nécessaire pour réussir un déroulement transparent et apaisé

Dans le cadre de la décentralisation et la déconcentration, le Mali compte aujourd'hui 10 Régions administratives, mais 9 autres régions créées depuis 2012 ne sont toujours pas opérationnelles, 49 Cercles, 703 communes (dont 666 rurales) et le District de Bamako. Le transfert de compétences et des ressources aux collectivités indispensable au développement local est encore assez lent créant une insuffisance notoire chez celles-ci des moyens de réalisation de leurs priorités de développement. Cette situation a eu une incidence majeure sur le développement économique, et notamment sur les possibilités d'emploi de la population.

Quant aux services techniques de l'Etat ils sont pour la plupart déconcentrés jusqu'au niveau des communes ; mais ils souffrent également d'insuffisance de moyens pour assurer correctement leur mission publique.

Pour Caritas Mali le contexte politico-administratif actuel pourrait s'améliorer modestement dans les 6 prochaines années. Les signes visibles permettant de soutenir cette hypothèse sont :

- **Au plan international**, on peut noter les efforts d'anéantissement de la nébuleuse de l'Etat Islamique, l'essoufflement de la guerre en Syrie, le renforcement et renouvellement du mandat de la MINUSMA, la mise en place du G5 Sahel, etc.

- **Au niveau national**, on note les efforts des différents acteurs publics et de la société civile dans la mise en œuvre de l'Accord pour la paix et la réconciliation, la fortification continue des forces armées et de sécurités maliennes (augmentation des effectifs, formations, équipements) ; le retour progressif de l'administration dans les régions du nord notamment à Kidal, les efforts de dialogue interreligieux, etc. ; les efforts des ONGs dans le développement socio-économique des projets et programmes de développement, etc.

1.1.2. Analyse de la situation sociale du Mali

En 2017 la population du Mali est estimée à 18 876 001¹ avec un taux de croissance de 3,6% et une ruralité de 80%. Elle se caractérise aussi par son extrême jeunesse (environ 45% de moins de 15 ans, environ 22% de moins de 5 ans) contre 3% de plus de 65 ans. On note une légère prédominance des femmes (51 %). Un des défis majeurs pour le Mali est celui de sa croissance démographique.

Malgré des progrès notoires enregistrés ces dernières décennies, le niveau de développement humain du Mali reste très bas (classé 177e sur 186 pays en 2016 selon l'indice de développement humain (IDH). L'incidence de la pauvreté s'élève à 45% et la pauvreté de masse (privations) atteint 64% de la population, ce qui traduit l'immensité des besoins à satisfaire au plan social.

1. Source : SAP-tableau d'analyse du Cadre Harmonisé 2017

La situation de pauvreté des populations s'est même beaucoup dégradée de 2011 à 2016, passant de 45,6% de pauvres à 46,8%². La population pauvre est confrontée aux problèmes de plusieurs ordres. Or, l'accès de toutes les couches sociales aux services sociaux de base, est une condition essentielle du renforcement de la paix, de la sécurité et de la réconciliation nationale.

En matière de santé, les centres de santé publics existent aux niveaux communal, local régional et national mais leur taux de fréquentation n'est pas optimale en raison du cout élevé des traitements (75%), temps d'attente trop long (23,6), de l'inefficacité des traitements (15,4%), absence de personnel formé, mauvais accueil, absence/retard du personnel médical, non disponibilité des médicaments.

Dans les centres urbains des établissements privés se mettent en place. Les services qu'ils rendent sont mieux appréciés mais la cherté des traitements empêche à la grande masse des populations d'en bénéficier.

Les taux de mortalité restent élevés surtout chez les enfants avec des estimations de 56‰ de mortalité infantile et 95 ‰ d'infanto-juvénile.

Les risques de décès des jeunes enfants sont plus élevés en milieu rural qu'en milieu urbain (113 ‰ contre 64 ‰).

Les niveaux de mortalité adulte sont légèrement plus élevés chez les hommes (2,82 décès pour 1 000) que chez les femmes (2,66 décès pour 1 000). Les décès maternels représentent 32 % de tous les décès de femmes de 15-49 ans. Le niveau de mortalité maternelle au Mali reste encore très élevé, le rapport de mortalité maternelle étant estimé à 368 décès pour 100 000 naissances vivantes

En matière d'accès à l'éducation, le taux d'alphabétisation reste toujours faible, et un enfant vivant en milieu rural a 1,7 fois moins de chance que celui qui vit en milieu urbain d'être inscrit à l'école. Ces inégalités s'accroissent avec le niveau d'études.

En matière d'accès à l'eau, 61,7% des ménages font plus d'une demi-heure pour aller chercher de l'eau de boisson. Le taux moyen national de ménages qui consomment de l'eau potable est de 79,7% en 2016, soit 95,5% en milieu urbain et 73,4% en milieu rural.

En matière de l'état du cadre de vie, (hygiène et assainissement, lavage de mains, eaux usées) les mauvaises pratiques provoquent des maladies au niveau individuel ou communautaire, et plus de trois ménages sur cinq (62,7%) ont une latrine commune et moins d'un quart des ménages (17,1%) utilisent une latrine privée et 12,1% font leurs besoins dans la nature.

Quant à la protection sociale, elle est encore très faible pour un nombre croissant de la population de plus en plus exposée aux actes de violences aggravés par le conflit armé au nord du pays.

Les techniques et technologies gagnent de plus en plus le pays. On note une bonne couverture territoriale en TIC, en médias et réseaux sociaux. Les maliens en général, et en particulier les jeunes s'intéressent à ces nouvelles techniques d'information et de communication qui créent par la même occasion d'énormes emplois.

2. Source : EMOP 2016/2017).

La possession du téléphone portable par ménage a enregistré une progression significative entre 2006 et 2016, passant de 22,5% à 82,9%.

Les groupes sociaux les plus affectés par ces problèmes sont majoritairement les populations vivant en milieu rural (80%), et plus spécifiquement les femmes, les enfants, les jeunes et les personnes handicapées.

En termes de tendance, l'effectif de la population malienne doublera en moins de 20 ans avec des conséquences pour la demande de services sociaux de base et l'accès à plus de ressources naturelles. Les politiques éducative et sanitaire actuelles ne connaîtront pas d'évolution positive d'ici 2023 sauf si les dispositions de l'Accord en la matière sont mises en œuvre. L'apport des techniques et technologies sera important dans les domaines des services comme la télémédecine, les banques, les formations, etc.

1.1.3. Analyse de la situation économique du Mali

L'instabilité politique et sécuritaire a des conséquences directes sur l'économie. Celle-ci repose principalement sur le secteur primaire qui occupe environ 80 % de la population active et contribue à hauteur de 40,5% de la richesse nationale³. Le secteur primaire est composé essentiellement d'agriculteurs, d'éleveurs, d'exploitants forestiers et de pêcheurs ou d'exploitations familiales agricoles.

L'incidence (taux) de la pauvreté c'est-à-dire la proportion de la population malienne qui n'arrive pas à dépenser par an 175 000 FCFA nécessaire pour satisfaire ses besoins de base, est estimée à 46,8 % en 2016 contre 47,2 % en 2015. La pauvreté est largement répandue en milieu rural. Selon le rapport de l'EMOP 2016/2017, 55,2 % d'entre eux sont pauvres.

Les populations maliennes en général et celles des zones sahéliennes et désertiques sont structurellement en proie à la faim et à la malnutrition. L'insécurité alimentaire dans ces régions se manifeste essentiellement d'une part sous la forme conjoncturelle et d'autre part sous la forme structurelle. A titre d'exemple, les résultats de l'enquête nationale sur la sécurité alimentaire et nutritionnelle (ENSAN) réalisée en février 2017 ont montré que 3,6 % des ménages maliens se trouvent en insécurité alimentaire Sévère, 22% sont modestement en insécurité alimentaire et 49,2% le sont à la limite de l'insécurité alimentaire et nutritionnelle. Seuls 25,2% sont en sécurité alimentaire⁴.

Ces ménages sont confrontés à des problèmes de production, de productivité dus principalement à la fragilité des écosystèmes et la dégradation des ressources naturelles, à la faiblesse des performances des systèmes de production, à la pauvreté monétaire et non monétaire, aux chocs naturels, économiques et facteurs aggravants. Ceux qui sont sur les chaînes de valeur, notamment les femmes et les jeunes qui sont organisés, rencontrent eux aussi des problèmes de conservation, de transformation et de commercialisation.

Les couches de la population qui se trouvent dans l'informel sont constituées de vendeurs ambulants, d'aide-familiaux, d'apprentis, etc. Selon l'EMOP 2016/2017, 61,4% des apprentis et aide-familiaux sont pauvres. Ils sont confrontés au problème de qualification, d'exploitation économique et d'organisation.

3 Source : EMOP 2016/2017.

4 Rapport ENSAN, Mali février 2017

En plus de ces groupes, un grand nombre de jeunes ne trouvant pas leur compte ou n'étant pas motivés dans les activités agricoles et informelles ci-dessus évoquées tentent leur chance dans les migrations urbaines, régionales ou internationales. La situation de ces groupes constitue aujourd'hui un défi majeur aux différents niveaux local, national, régional et international.

Les mouvements de populations sont des phénomènes courants. Ces mouvements peuvent être habituels ou inhabituels selon les périodes, les zones et les types de population. Dans certains cercles, ce sont les ménages entiers notamment les nomades ou pasteurs, qui partent en migration saisonnière. Dans l'ensemble, 20,0 % des ménages ont au moins un membre vivant en dehors de leur localité. Ce taux est plus élevé à Sikasso et à Kayes (41,7 % et 33,3 % respectivement) et plus faible à Tombouctou et à Bamako (7,0 % et 12,6 % respectivement).

Ce sont majoritairement les jeunes garçons qui partent en migration saisonnière ainsi que les adultes mais cela diffère d'une communauté à une autre. Dans certaines zones, telles que Yanfolila, Macina, le pays dogon et d'autres parties du centre du pays, les jeunes filles sont également concernées par la migration saisonnière.

Pour les communautés qui font face à des mouvements de migration inhabituels, elles estiment à 5% en moyenne l'accroissement du nombre de personnes partant en migration et jusqu'à 16% dans la région de Sikasso.

Les principales zones de destination des migrants sont par ordre d'importance, dans la même région (18,5%), dans la sous-région (18,1%), dans d'autres pays d'Afrique (13,8%) et dans les zones minières (11,6%). A noter que pour les régions de Kayes et de Mopti, les destinations de migration dans les autres pays en Afrique et hors d'Afrique sont également privilégiées.

Les principales raisons avancées pour la migration sont en majorité le manque d'emploi (83,3% des réponses), la pauvreté (70,2% des réponses) et à l'inégal accès aux ressources naturelles et leur mauvaise exploitation (terres, eau) et à l'application biaisée des systèmes de justice moderne et coutumière (désespoir des jeunes face aux difficultés d'accès aux ressources et aux pouvoirs les incitant à partir pour des lendemains meilleurs).

Les migrations constituent en partie des sources de revenus et des stratégies d'adaptation des communautés d'origine aux conséquences négatives des problèmes liés aux différents fléaux qui les accablent (insécurité alimentaire récurrente, changement climatique, dégradation de l'environnement...). Dans la plupart des cas les migrants eux-mêmes acquièrent des expériences sociales et managériales ainsi qu'une certaine assise économique ; toutes choses qui méritent d'être capitalisées et consolidées.

Par contre, au vu des nombreuses conséquences économiques, sociales, certains aspects des migrations constituent des préoccupations pour le développement des communautés concernées, du pays et de la communauté internationale.

1.1.4. Analyse de la situation humanitaire du Mali

Le Mali est un pays sahélien confronté à un certain nombre de crises récurrentes d'ordre naturel liés aux effets des changements climatiques (sécheresses, inondations, invasions des ennemis des cultures, etc.). Il est aussi soumis à des crises d'origine anthropique (les mouvements armés séparatistes de l'Azawad et plus récemment du Macina, les groupes armés djihadistes, islamistes-salafistes, les terroristes, les conflits intercommunautaires, la mauvaise gestion des ressources naturelles, etc.).

Ces crises ont pour conséquences entre autres, l'insécurité alimentaire et nutritionnelle et les déplacements forcés des populations, la fermeture des écoles, la disparition de l'administration dans les zones affectées semant le manque de protection pour les populations assiégées, les profondes perturbations des systèmes sociaux et économiques, l'insécurité, etc.

Les populations des zones d'orpaillage traditionnel (Kayes, Sikasso), les zones où la coupe abusive du bois a atteint un niveau déconcertant (notamment le sud de Koulikoro) ainsi que l'utilisation des produits chimiques pour l'agriculture de masse (zone cotonnière et office du Niger) sont les plus affectées par rapport aux effets des changements climatiques.

En ce qui concerne les groupes cibles liés à l'insécurité de façon générale, nous pouvons citer entre autres, les populations du nord du Mali, les populations du centre (région de Mopti, Ségou, Koulikoro et Kayes). En effet, dans la plupart de ces zones, l'administration est soit inexistante, soit menacée de disparaître, les écoles sont fermées et l'économie est au ralentie. Cependant, l'analyse de la tendance permet d'espérer à une amélioration au cours des trois prochaines années.

En effet, on note une amélioration de la disponibilité des denrées alimentaires sur les marchés grâce à la production locale et aux importations. L'annonce de la mise en place du G5 Sahel est un dispositif qui pourrait ramener la sécurité dans les zones affectées. L'engagement du gouvernement et des acteurs humanitaires à intervenir auprès des populations pauvres et affectées par les catastrophes. Toutefois, l'accessibilité restera menacée à cause de la baisse du pouvoir d'achat et l'insécurité et de l'ineffectivité du G5 Sahel.

1.1.5. Analyse de la situation sécuritaire

La plus grave crise humanitaire que le Mali a connue suite à l'invasion de la partie Nord-Est de son territoire par des groupes djihadistes et rebelles en 2012, les innombrables crimes et l'insécurité généralisée qui en ont découlé, puis le coup d'Etat qui a ébranlé l'ensemble de ses institutions, a aujourd'hui beaucoup baissé de niveau. La situation sécuritaire reste toujours une préoccupation. L'insécurité gagne du terrain et s'étend vers la partie centre et sud du pays, provoquant des déplacements de population. On assiste de plus en plus à des assassinats ciblés qui sont commis contre des autorités traditionnelles, religieuses et politiques, si ce ne sont pas des embuscades tendues contre les forces armées et de sécurité ou de la MINUSMA. Les hôtels sont également les cibles privilégiées des djihadistes.

Quant au processus de cantonnement, désarmement, démobilisation et réintégration/réinsertion (DDR), il tarde à se concrétiser.

Cependant, le renforcement de l'armée malienne en armement et en moyens pour l'appui aérien constitue des facteurs qui peuvent donner espoir aux populations durement affectées par l'insécurité.

1.1.6. Analyse du facteur religieux

L'islam est pratiqué par l'écrasante majorité de la population malienne. Selon le recensement de 2009, le Mali comprend 94,8% de musulmans, 2,4% de chrétiens et 2 % d'animistes.¹ La Constitution de 1992 consacre le principe de laïcité de l'Etat et les religieux sont présents à toutes les étapes de la vie (baptêmes, mariages, funérailles), bien plus que les représentants de l'Etat.

L'équilibre entre les religions observées jusque là, a été entaché par la crise de 2012, qui a mis sur le devant de la scène des groupes armés se réclamant du jihad, a exacerbé le débat sur la place de l'islam dans la société et la vie politique malienne.

En termes de tendance, la laïcité est remise en cause par certains acteurs religieux qui influent le terrain politique et social. Le radicalisme religieux s'affiche de plus en plus. On pourrait peut-être s'attendre à une stabilité de la situation sécuritaire dans le pays avec l'effectivité probable du G5 Sahel et de nos partenaires.

1.2. Justification

Au regard de l'environnement externe en proie à des crises, Caritas Mali, se doit de relever les défis qui sont les siens pour mieux se positionner en tant qu'organisation d'appui au développement et pour mieux jouer son rôle d'appui auprès des coordinations diocésaines.

1.2.1. De nouveaux défis de développement à relever pour Caritas Mali

Le nouveau programme intervient dans un contexte spécial. La crise multidimensionnelle débutée en 2012 persiste toujours, mais avec moins d'intensité. Les groupes cibles de Caritas Mali restent toujours confrontés aux nombreux problèmes de développement. Ils sont d'ordre économique, social, environnemental, humanitaire, sécuritaire, religieux. A ceux-ci, le phénomène de la migration et de la traite des personnes humaines qui deviennent de jour en jour des préoccupations nationales et internationales. Face à cette forte interpellation, le renforcement de capacités des acteurs de Caritas Mali en gestion d'urgences, en gouvernance, en mobilisation des ressources et en développement économique et local devient un impératif pour prendre en compte les diverses préoccupations des populations rurales et urbaines.

1.2.2. Les Défis de l'environnement de Caritas Mali

1) Le renforcement des capacités du réseau Caritas Mali (DIRO)

Les résultats de l'évaluation du PS 2012-2017 ont révélé des forces et des faiblesses. Les forces observées sont entre autres : l'existence d'un président (répondant juridique) permanent pour le suivi des activités au niveau de la Conférence Episcopale du Mali, le bon fonctionnement dans certains diocèses de la commission diocésaine, des communautés organisées travaillant constamment au niveau des comités paroissiaux, l'existence d'une équipe grandissante, apprenante et disponible pour la mise en œuvre des actions dans les coordinations diocésaines et au SNCM. Caritas Mali possède des documents de politique stratégique (manuel de procédures de gestion administrative, comptable et financière et un statut et règlement intérieur) qui doivent être validés et un programme de renforcement des capacités (A2P/DIRO). Nous notons enfin l'existence d'un accord cadre avec l'Etat pour l'ensemble du réseau Caritas Mali.

Certaines difficultés ont été décelées lors de la mise en œuvre du dernier plan stratégique. Il s'agit de la faible participation aux activités et aux prises de décision des structures politiques tant au niveau national que diocésain de Caritas Mali, le non fonctionnement des structures du niveau politique (CEM, Commission Nationale, Bureau National, Commissions Diocésaines, Bureaux Diocésains, Comités Paroissiaux) pour insuffisance de fonds.

Quant au Niveau opérationnel (Secrétariat National, Coordinations diocésaines, PPS) le rapport d'évaluation du PS a fait ressortir entre autres la difficulté de mobilisation des ressources financières, les documents de politique stratégique (le Manuel de procédures harmonisées et statuts et Règlement Intérieur) non validés, l'instabilité du personnel, l'insuffisance d'un plan de communication et de mobilisation des ressources locales, la difficulté de coordination et de suivi des actions du réseau Caritas Mali.

Caritas Mali, instrument d'opérationnalisation des actions de développement et d'urgence de l'Eglise du Mali doit être bien organisée et professionnelle tant au niveau politique (organe de décision) qu'opérationnel. Cela suppose le bon fonctionnement de ces différents organes, avec une structuration selon les principes d'une association (Conseil d'Administration, Assemblée Générale, etc.). A tous les niveaux, Caritas Mali renforcera les capacités dans l'appropriation de ses valeurs et principes grâce à la vulgarisation tous azimuts de sa mission.

Le premier degré est l'implication des Evêques qui donnent des orientations claires. Le second degré est le professionnalisme des membres et le niveau de fonctionnalité des organes (la tenue régulière des AG, des rencontres du bureau national et des coordinateurs).

Pour avoir une plus grande capacité d'intervention financière, matérielle, organisationnelle et en gestion, Caritas Mali envisage de poursuivre le renforcement de capacité de ses agents en DIRO d'une part, et se doter ou actualiser les documents stratégiques (manuel de procédures harmonisées, statuts et règlement intérieur) de gestion et d'orientation politique (communication, mobilisation des ressources, gestion de risques de catastrophes et des urgences, sureté et sécurité, égalité de sexes) harmonisés et partagés de façon systématique au sein du réseau, d'autre part.

Pour ce faire, le SNCM et les coordinations diocésaines doivent renforcer la politique de Gestion des Ressources des Humaines par le recrutement de personnel compétent (en adaptant les profils aux postes), prêt à répondre aux difficultés liées à la mobilisation des ressources, à l'amélioration du système de collecte et de circulation régulière de données, à la lisibilité et visibilité des actions, à la coordination des actions, aux audits réguliers des finances et au suivi évaluation des actions du réseau Caritas Mali.

Caritas Mali veillera aussi à la mise en place et au renforcement des capacités des comités paroissiaux afin d'inverser la tendance des stratégies de mobilisation des ressources (de la base vers le sommet).

Au niveau de la culture, Caritas Mali élaborera et diffusera un kit de bienvenu (vision, mission, principes et valeurs, code d'éthique et de déontologie, statuts et règlement intérieur, manuel de procédures harmonisées, etc.).

Le défi du savoir faire portera sur le renforcement de la synergie interne, la valorisation des compétences internes, le développement de l'esprit de volontariat et la dynamisation du processus de capitalisation des expériences de Caritas Mali.

2) La durabilité et la stabilité des structures

Caritas Mali existe depuis 1959. Elle est en principe structurée depuis les communautés ecclésiales de base jusqu'au niveau national, en passant par les secteurs, paroisses et diocèses. Elle a des documents d'orientations claires. Elle a des organes politiques qui fonctionnent moins, et des organes exécutifs qui fonctionnent normalement. Etant sous la responsabilité de la Conférence des Evêques, ses documents stratégiques sont validés auprès de celle-ci.

Les diocèses quant à eux sont disposés à adhérer et à se mettre ensemble pour agir comme une seule entité. La preuve est qu'ils participent à toutes les rencontres organisées par la structure nationale et mettent en œuvre les projets d'envergure nationale en plus de leurs projets et programmes locaux.

Cependant beaucoup d'insuffisances ont été décelées ça et là. Une autre faiblesse non pas les moindres est l'inexistence dans certains diocèses, des comités paroissiaux constitués et opérationnels et la non appropriation de l'esprit de la Caritas. L'inexistence de politique du personnel qualifié dans les structures opérationnelles de la Caritas. Enfin, la dépendance de tout le réseau Caritas Mali au financement extérieur pour ses actions et son auto prise en charge.

En termes de défis, ils sont nombreux. Le renforcement des capacités des acteurs internes sur la compréhension des différents concepts de la Caritas afin de parler le même langage est un des défis. L'élaboration de la politique de mobilisation des ressources internes et externes ; la prise en charges des AG et rencontres du bureau national par les coordinations diocésaines et le Secrétariat National ; la réorganisation des comités paroissiaux et leur animation jusqu'à la base ; la mobilisation des ressources internes à partir des comités paroissiaux et les communautés de base pour la mise en place d'un fonds de solidarité conformément à la recommandation de la deuxième assemblée des Présidents des conférences des Evêques et des Caritas nationales tenue à Dakar en septembre 2017 et assurer les cotisations statutaires ; la participation aux débats nationaux et internationaux sont autant d'autres défis que le réseau se doit de relever pour pouvoir contribuer à hauteur de souhait à l'autonomisation de l'entité Caritas Mali.

3) Le développement du partenariat

Pour Caritas Mali, le partenariat est l'un des nombreux types de relations de travail. Il signifie pour Caritas Mali la nécessité d'établir des relations à long terme avec les autres organisations. Les forces de notre partenariat reposent sur l'existence des principes directeurs qui permettent d'établir des relations durables. Caritas Mali a ainsi établi des protocoles d'accord, faisant l'objet de relecture périodique avec certains de ses partenaires. On peut aussi signaler l'accroissement du nombre de partenaires tant dans le réseau Caritas qu'en dehors du réseau. L'appartenance à un grand réseau lui assure une certaine stabilité dans le financement des actions de développement, et partant, apporte aussi bien la confiance de l'Etat que celle des communautés de base.

Cependant, ce partenariat reste limité en certains de ses aspects, notamment l'insuffisance de partage de vision commune au sein de Caritas Mali, le non respect des principes du partenariat et la diversité des approches d'intervention sur le terrain.

Pour mieux dynamiser son partenariat, Caritas Mali devra développer ses relations, d'une part avec les différents acteurs évoluant dans les mêmes secteurs d'intervention à travers la création d'alliances et l'adhésion à de nouveaux réseaux, et d'autre part avec les structures nationales et internationales. Il s'agira également de renforcer la collaboration avec les autorités administratives, les collectivités décentralisées de l'Etat, les services techniques de l'Etat et les partis politiques dans le domaine de l'éducation citoyenne et du plaidoyer.

4) La sûreté et la sécurité

La situation sécuritaire reste toujours une préoccupation. L'insécurité gagne du terrain et s'étend vers la partie centre et sud du pays, provoquant des déplacements de population. On assiste de plus en plus à des assassinats ciblés qui sont commis contre des autorités traditionnelles, religieuses et politiques, si ce ne sont pas des embuscades tendues contre les forces armées et de sécurité ou de la MINUSMA. Les hôtels sont également les cibles privilégiées des djihadistes. Cette situation d'insécurité pourrait perdurer si les mécanismes de lutte contre le terrorisme mis en place au niveau national et international s'avéraient inefficaces.

Par rapport à Caritas Mali cette insécurité grandissante peut compromettre dangereusement le fonctionnement normal de ses structures si aucun dispositif sécuritaire n'est mis en place. Elle pourrait également menacer les interventions de Caritas Mali dans les zones d'insécurité l'empêchant d'atteindre ses objectifs. C'est pourquoi il urge de renforcer le dispositif actuel de Caritas Mali en matière de gestion en sûreté et sécurité.

Le recrutement d'un coordinateur contribuera à la réalisation efficace de la mission du SNCM en assurant la sécurité des personnes et des biens de Caritas Mali.

II. RAPPEL DES ORIENTATIONS STRATEGIQUES

2.1. Vision à l'horizon 2023

Pour la phase du plan stratégique, Caritas Mali s'est défini une vision externe faisant ressortir son rêve pour ses populations cibles et une vision interne définissant son ambition pour son propre développement en tant que réseau.

Vision externe :

D'ici 2023, Caritas Mali rêve d'un Mali où la majorité des citoyens, plus solidaires, connaissant mieux leurs droits et devoirs et plus en phase avec les valeurs et les pratiques traditionnelles positives s'inscrivant dans la culture universelle, s'investissent de façon responsable dans la sauvegarde de l'environnement, dans le rétablissement de la cohésion sociale, de l'équité, de la justice sociale et économique, pour un développement plus durable et pour la construction d'une nation plus prospère, plus paisible et où régresse la pauvreté ; avec :

- * des pouvoirs publics locaux et centraux, plus responsables, plus consciencieux, avec plus d'amour pour leur pays, qui agissent avec honnêteté, loyauté, civisme dans l'accomplissement de leur mission au service de la communauté ;
- * la majorité des femmes jouant un rôle plus affirmé au sein de la société (famille, communauté, nation) ;
- * la majorité des enfants ayant un accès équitable à une éducation et une santé de qualité ;
- * la majorité des jeunes ayant accès à l'emploi, et moins tentés par les migrations internes et externes négatives ;
- * des populations vulnérables mieux protégées, ayant un meilleur accès aux besoins fondamentaux.

Vision interne :

D'ici 2023, Caritas Mali se veut un réseau mieux organisé, plus professionnel, avec une gouvernance interne et des ressources améliorées lui permettant d'accompagner efficacement, conformément aux valeurs et principes évangéliques de l'Eglise Catholique au Mali et en phase avec les pratiques traditionnelles positives s'inscrivant dans la culture universelle, ses populations cibles ainsi que les institutions (Etat, Collectivités territoriales, acteurs politiques, associations, groupements de base, ONG) appelées à les soutenir dans leur processus d'autopromotion.

2.2. Les groupes cibles prioritaires de Caritas Mali

Les bénéficiaires des actions de Caritas Mali sont toutes personnes résidant au Mali, sans distinction de race, de religion, d'ethnie et de sexe et prioritairement les couches les plus vulnérables que sont les personnes handicapées, les indigents, les personnes sinistrées, les personnes âgées, les personnes déplacées internes (PDI), les réfugiés, les migrants, les personnes infectées et affectées par des maladies invalidantes : le VIH/SIDA, lèpre et autres maladies invalidantes, etc.

Outre ces groupes devant faire l'objet d'action d'urgence, de solidarité et de résilience, ceux tels que les ménages défavorisés, les petits producteurs du secteur primaire, les acteurs du secteur informel, les enfants de 0 à 17 ans et les jeunes de 18 à 35 ans sont également ciblés par les actions de développement de Caritas Mali.

Certains acteurs et instances externes à Caritas Mali qui jouent un rôle important pour les groupes cibles de base ci-dessus cités et qui ont besoin de renforcement, bénéficieront également des actions de gouvernance externe (plaidoyer, formation, etc.) de la part de Caritas Mali. Il s'agit notamment des acteurs politiques (partis politiques, les élus des collectivités décentralisées), les acteurs de la société civile (les organisations de base et faitières du secteur primaire et informel, les autorités religieuses, les autorités traditionnelles) et les acteurs techniques (services techniques et agents des services techniques) et les acteurs administratifs (gouverneurs, préfets, sous-préfets).

2.3. Les zones d'interventions prioritaires de Caritas Mali

À travers les diocèses de l'Eglise au Mali dont elle constitue la base d'intervention pour la solidarité, la charité et le développement en direction des populations maliennes les plus nécessiteuses, Caritas Mali a opté d'intervenir sur toute l'étendue du territoire national du Mali et prioritairement en milieu rural où les 2/3 des populations vivent et où les 55,2% sont pauvres et en nécessité d'être assistés.⁵

2.4 Thèmes prioritaires

Au regard des défis actuels, Caritas Mali veut contribuer dans la lutte contre la pauvreté. Pour ce faire, elle se propose d'intervenir dans les domaines de l'urgence et du développement de façon générale, en utilisant comme approche de base le renforcement des capacités avec la prise en compte des aspects d'autonomie et de gouvernance des groupes prioritaires ci-dessus définis.

Pour ce qui concerne l'Urgence et la Solidarité les actions relèveront des domaines de prévention/préparation aux urgences (inondation, sécheresses, incendies, conflits) à travers **la réduction des risques de catastrophes, le renforcement des capacités, le plaidoyer**, etc. ainsi que de réponses d'urgence et de post urgence (**aide d'urgence** : sécurité alimentaire et nutritionnelle, abris, eau/hygiène/assainissement, articles non alimentaires, **protection**) et de résilience (**accompagnement des communautés** en réduction des risques de catastrophes, plaidoyer, reconstitution des moyens d'existence, etc.).

Concernant le Développement social, les thèmes spécifiques d'intervention de la Caritas Mali sur le terrain, sont les suivants : l'éducation, la santé, l'eau potable, l'hygiène/assainissement, l'alimentation et la nutrition, la protection sociale (pour faire face aux problèmes de vol, viol, prostitution, drogue, alcool, traite des personnes humaines, enfants en situation de rue, etc.). En matière de développement social, un des défis majeurs qu'on ne peut pas ignorer aujourd'hui est celui de la cohésion sociale/paix/sécurité. La Caritas Mali comme tous les acteurs majeurs du développement se positionnera sur ce sujet. Le plaidoyer, le renforcement de capacités, l'éducation citoyenne et la gestion des conflits sont des thèmes prioritaires en la matière.

Pour le **Développement économique**, Caritas Mali intervient sur les thèmes spécifiques suivants : sécurité alimentaire (l'Agriculture durable/Agro-écologie, l'aménagement hydro-agricole), le développement des filières économiques, les Activités Génératrices de Revenus. La mobilité humaine/migration-Jeunesse-emploi constitue aujourd'hui un des défis majeurs sur le plan économique pour le Mali, c'est la raison pour laquelle Caritas Mali travaillera

5 EMOP 2016/2017

sur le sujet avec une attention particulière. Il s'agira pour elle de développer des actions de stabilisation des jeunes ruraux et urbains à travers l'aide à la promotion d'emplois locaux, de plaidoyer et de soutien à des activités de réinsertion économique.

Aux trois domaines évoqués plus haut sera associé celui du **Développement Institutionnel et le Renforcement Organisationnel (DIRO)** actuellement porté par l'A2P/DIRO. Il s'agira du renforcement des capacités dans les domaines de la gouvernance interne (élaboration de documents de politiques, création et dynamisation des structures politiques et opérationnelles de base, application des normes de gestion de Caritas Internationalis).

En ce concerne **la Gouvernance/cohésion sociale et construction de la paix (G/CSCP Caritas Mali)** mettra l'accent sur l'accompagnement des pouvoirs publics, la communication (visibilité et lisibilité des actions de Caritas Mali, animation, formation, sensibilisation des communautés), les formations thématiques, le suivi-évaluation, la gestion des ressources (RH, RF, RM), le DIRO local (accompagnement des organisations et associations paysannes), la mobilisation des ressources (élaboration de documents de politiques, appels à propositions, Fondation, développement et amélioration des stratégies de collecte de fonds, etc.) et le plaidoyer.

D'autres thèmes seront également développés : la recherche-action sur la démocratie et bonne gouvernance, la sensibilisation/éducation citoyenne, l'observation des élections l'information, la formation et le plaidoyer.

2.5. Description des axes du Plan Stratégique 2018-2023

L'autoévaluation du plan stratégique 2012-2017 réalisée avec l'implication de tous les acteurs, a retenu cinq (05) axes stratégiques qui répondent aux besoins des structures politiques et opérationnelles. Ces axes sont :

- les Urgences et Solidarité (US);
- le Développement Social (DS);
- le Développement Economique (DE);
- la Gouvernance/cohésion sociale et construction de la paix (G/CSCP)
- le Développement Institutionnel et Renforcement Organisationnel (DIRO).

2.5.1. Les Urgences et Solidarité (US)

Le Mali est un pays sahélien confronté à un certain nombre de crises récurrentes d'ordre naturel et anthropique, tels que les effets des changements climatiques, les conflits fonciers et intercommunautaires et la mauvaise gestion des ressources naturelles. Ces crises ont pour conséquences entre autres, les catastrophes naturelles, l'insécurité alimentaire et nutritionnelle et les déplacements forcés des populations.

Caritas Mali va accompagner les communautés à y faire face, à travers la prévention et la préparation (les plans d'action et de contingence locaux) face aux risques de catastrophes. Elle va chercher à sauver des vies, soulager les souffrances et aider à reconstruire les communautés et leurs moyens d'existence. Enfin, elle organisera la solidarité à l'endroit des communautés vulnérables de ses zones d'intervention.

Les principales actions de cet axe portent sur la capacité des communautés à résister aux chocs par des approches de réduction des risques de catastrophes, la réponse rapide et

efficace en se basant sur les principes et valeurs de l'Eglise catholique et les normes standard internationaux, la protection et le soutien des personnes les plus vulnérables notamment les femmes et les enfants, l'accueil et accompagnement des victimes de la mobilité humaine et la participation à la mise en œuvre des orientations du Cadre d'Action de Sandai.

2.5.2. Le Développement Social (DS)

Les groupes cibles du développement social de Caritas Mali sont constitués principalement des producteurs du secteur primaire (83,7%) et de toute personne en situation de vulnérabilité dans les zones d'intervention du Mali. Ces groupes forment la pierre angulaire du développement local, pourtant, ils sont confrontés aux problèmes d'accès à l'éducation notamment chez les filles, à la santé, à l'eau potable, à la terre, aux ressources naturelles, etc. D'autres problèmes non moins importants sont les conflits fonciers, les conflits intra et intercommunautaires ainsi que les problèmes sécuritaires. Une grande partie de cette couche, surtout juvénile, est encline aux mauvais usages des médias, des réseaux sociaux et à la radicalisation religieuse. D'autres sont exposés à la drogue, à l'alcool, à la prostitution et à la traite des personnes humaines.

L'accès de tous à des services sociaux de base, est une condition essentielle du renforcement des bases de la paix, de la sécurité et de la réconciliation nationale.

Un des défis majeurs qu'on ne peut pas ignorer aujourd'hui est celui de la cohésion sociale/ paix/sécurité. La Caritas Mali comme tous les acteurs majeurs du développement se positionnera sur ce sujet. Le plaidoyer, le renforcement de capacités, l'éducation citoyenne et la gestion des conflits seront des thèmes prioritaires en matière de développement social.

Face à tous ces problèmes ci-dessus évoqués, et pour lesquels l'Etat seul ne peut satisfaire à tous les besoins, Caritas Mali a pris l'option d'apporter sa contribution à travers des actions qui sont dans les domaines de sa compétence et à la limite de ses moyens, notamment dans la prise en charge de la malnutrition, des pathologies, de la fréquentation scolaire et des actions d'amélioration de cadre de vie.

2.5.3. Le Développement Economique (DE)

L'économie du Mali repose principalement sur le secteur primaire qui occupe 83,7% de la population active et contribue à hauteur de 40,5% de la richesse nationale (EMOP 2016/2017). Le secteur primaire est composé essentiellement d'agriculteurs, d'éleveurs, d'exploitants forestiers et de pêcheurs ou d'exploitations familiales agricoles.

L'incidence (taux) de la pauvreté c'est-à-dire la proportion de la population malienne qui n'arrive pas à dépenser 175 000 FCFA nécessaire pour satisfaire ses besoins de base, est estimée à 46,8 % en 2016 contre 47,2 % en 2015.

La pauvreté est largement répandue en milieu rural, plus de la moitié d'entre eux sont pauvres (55,2 %). (EMOP 2016/2017).

Ils sont confrontés à des problèmes de production, de productivité dus aux effets des changements climatiques, de l'utilisation excessive des produits chimiques dans les champs, au faible accès aux crédits, aux intrants agricoles, au foncier, aux équipements et à l'insuffisance d'encadrement et d'organisation. Ceux qui sont sur les chaînes de valeur, notamment les femmes et les jeunes qui sont organisés, rencontrent eux aussi des problèmes de conservation, de transformation et de commercialisation.

Les couches de la population qui se trouvent dans l'informel sont constituées de vendeurs ambulants, d'aide-familiaux, d'apprentis, etc. Selon l'EMOP 2016/2017, 61,4% des apprentis et aide-familiaux sont pauvres. Ils sont confrontés au problème de qualification, d'exploitation économique et d'organisation.

En plus de ces groupes, un grand nombre de jeunes ne trouvant pas leur compte ou n'étant pas motivés dans les activités agricoles et informelles ci-dessus évoquées tentent leur chance dans les migrations urbaines, régionales ou internationales. La situation de ces groupes constitue aujourd'hui un défi majeur aux différents niveaux local, national, régional et international.

Les mouvements de populations sont des phénomènes courants. Ces mouvements peuvent être habituels ou inhabituels selon les périodes, les zones et les types de population. Dans certains cercles, ce sont les ménages entiers notamment les nomades ou pasteurs, qui partent en migration saisonnière. Dans l'ensemble, 20,0 % des ménages ont au moins un membre vivant en dehors de leur localité. Ce taux est plus élevé à Sikasso et à Kayes (41,7 %, 33,3 % respectivement) et plus faible à Tombouctou et à Bamako (7,0 % et 12,6 % respectivement).

Ce sont majoritairement les jeunes garçons qui partent en migration saisonnière ainsi que les adultes mais cela diffère d'une communauté à une autre. Dans certaines zones, telles que Yanfolila, Macina, le pays dogon et d'autres parties du centre du pays, les jeunes filles sont également concernées par la migration saisonnière.

Pour celles qui font face à des mouvements de migration inhabituels, elles estiment à 5% en moyenne l'accroissement du nombre de personnes partant en migration et jusqu'à 16% dans la région de Sikasso.

Les principales zones de destination des migrants sont par ordre d'importance, dans la même région (18,5%), dans la sous-région (18,1%), dans d'autres pays d'Afrique (13,8%) et dans les zones minières (11,6%). A noter que pour les régions de Kayes et de Mopti, les destinations de migration dans les autres pays en Afrique et hors d'Afrique sont également privilégiées.

Les principales raisons avancées pour la migration sont en majorité le manque d'emploi (83,3% des réponses), la pauvreté (70,2% des réponses) et à l'inégal accès aux ressources naturelles et leur mauvaise exploitation (terres, eau) et à l'application biaisée des systèmes de justice moderne et coutumière (désespoir des jeunes face aux difficultés d'accès aux ressources et aux pouvoirs les incitant à partir pour des lendemains meilleurs). En effet, le problème de l'emploi est entre autres la conséquence des difficultés liées à l'inadéquation formation-emploi pour des jeunes ayant fréquenté l'école. Pour ceux qui viennent du monde rural ou des familles déshéritées n'ayant pas accédé à l'école ou sortis prématurément du système scolaire, il se pose plutôt un problème d'opportunité d'emploi rémunéré ou de qualification professionnelle. Pour certains jeunes, la migration est un moyen de se libérer de l'autorité sociétale traditionnelle. L'insécurité civile ou militaire est également donnée comme raison de la migration inhabituelle, notamment dans les régions du nord et du centre.

Les migrations constituent en partie des sources de revenus et des stratégies d'adaptation des communautés d'origine aux conséquences négatives des problèmes liés aux différents fléaux qui les accablent (insécurité alimentaire récurrente, changement climatique, dégradation de l'environnement, etc.). Dans la plupart des cas les migrants eux-mêmes acquièrent des expériences sociales et managériales ainsi qu'une certaine assise économique ; toutes choses qui méritent d'être capitalisées et consolidées.

Elles portent cependant un certain nombre d'aspects constituant des préoccupations pour le développement des communautés concernées, du pays et de la communauté internationale. C'est le cas notamment du départ des bras valides à l'exode entraînant un manque à gagner sur le plan économique pour leur zone de départ. Le départ des migrants entraîne également une perte de savoir-faire et de savoir-être local du fait de la rupture de la chaîne de transmission aux générations futures (la solidarité économique et sociale, la sobriété, l'exploitation rationnelle des ressources).

L'exposition à toutes sortes d'insécurité (noyade, assassinat, effondrement des placers, ...) et de maladies constitue des pertes en vies humaines entraînant des pertes pour des économies de familles, de communautés d'origine et pour le pays. A ceux-là il faut ajouter les difficultés d'insertion sociale et économique d'un grand nombre de migrants dans leurs pays d'accueil et de réinsertion de certains dans leurs milieux d'origine.

2.5.4. Gouvernance/cohésion sociale et construction de la paix (G/CSCP)

Le rapport du dernier PS a démontré que les communautés en général apprécient les actions de Caritas Mali et cherchent sa collaboration dans différents domaines.

Durant la mise en oeuvre du présent programme triennal, des programmes d'accompagnement de proximité spécifique à chaque groupe cible seront conçus et centrés sur le respect des dispositions légales, les restitutions publiques des actions, l'instauration de la bonne gouvernance dans les structures, la présence des femmes aux instances de décision au sein des organisations, et l'amélioration continue de la qualité des services rendus aux populations en vue d'un développement équitable et durable de la cité.

C'est ainsi que les groupes cibles suivants seront accompagnés par Caritas Mali durant le présent Programme triennal.

Producteurs du secteur primaire

Les producteurs du secteur primaire sont composés d'éleveurs, d'aviculteurs, de pêcheurs, d'exploitants forestiers, d'apiculteurs, d'horticulteurs et d'arboriculteurs. Ils constituent 83,7% de la population malienne selon l'EMOP 2016/2017 et 40,5% de la richesse nationale. Ils sont pour la plupart regroupés en organisation de base reconnue ou non (groupements, associations, sociétés coopératives). Ils sont surtout en milieu rural où 55,2% sont pauvres en 2016 contre 51,2% en 2009. Les principaux problèmes qui se trouvent au niveau des producteurs du secteur primaire sont :

- la pauvreté des conditions de vie : insuffisance de nourriture et une mauvaise répartition des ressources foncières.
- la pauvreté monétaire : insuffisance monétaire (seuil de pauvreté en 2016/2017 était de 175 000 FCFA et représentent les 46,8% de la population).
- la pauvreté de potentialités : faible accès aux crédits d'investissements, sous équipement, insuffisance d'encadrement et d'organisation.

Durant le PS, Caritas Mali développera des projets et programmes qui prennent en compte le renforcement des capacités des producteurs du secteur primaire jusqu'à l'autopromotion à travers leur organisation en associations et groupements, des formations thématiques (plan d'affaire, mise en relation, amélioration du leadership, études de marchés, etc.) à leur endroit et leur dotation en équipement de production.

b)- Les acteurs politiques

Les acteurs politiques sont constitués par les membres des partis politiques, de mouvements et d'associations politiques.

Les principaux problèmes identifiés à leur niveau sont : l'insuffisance de structuration de leur organisation, faible compétence dans l'élaboration de projets de sociétés et la faible capacité de mobilisation citoyenne et de participation aux scrutins.

Caritas Mali renforcera les capacités des leaders politiques dans l'élaboration de la mission et des projets de société, dans l'instauration de la bonne gouvernance et l'insertion des femmes au sein du parti, et la participation active des membres des partis politiques aux différents scrutins.

c)- Les acteurs de la société civile

La société civile en général regroupe l'ensemble des associations à caractère non gouvernemental et à but non lucratif. Ils sont en milieux urbain et rural et composés d'organisations de base (associations traditionnelles et modernes de base), d'intermédiaires ou medium (coordinations locales et régionales, forums régionaux) et supra (unions, fédérations, forums nationaux). Ils ont une **mission** de veille, de négociation, de médiation et de pression/plaidoyer.

Les différents problèmes répertoriés à leur niveau sont : faible fonctionnement des organes des organisations à différents niveaux, insuffisance de formation des membres, faible capacité de mobilisation des ressources et mauvaise gouvernance au sein des organisations. Ils sont souvent instrumentalisés soit par l'Etat soit par les partis politiques.

Durant la mise en œuvre du présent PS, les programmes de renforcement de capacité des membres sur les principes et valeurs de la société civile, la citoyenneté, le rôle de contrôle citoyen à travers la formation/ sensibilisation et la défense des droits des membres seront élaborés et mis en œuvre par Caritas Mali.

d)- Les élus des collectivités décentralisées

Les élus des collectivités sont des personnes majoritairement issues des partis politiques et choisis par les communautés pour la gestion des affaires des collectivités. Ce sont les maires, les présidents des conseils des cercles et régionaux, les conseillers communaux, locaux et régionaux. Ils assurent l'administration de leurs territoires respectifs. Ils organisent la gestion des actions de développement social, économique et culturel de leurs ressorts. Ils constituent les pierres angulaires du développement local.

Les différents problèmes auxquels ils sont confrontés sont : la faible mobilisation des ressources financières locales, la mauvaise gestion, la faible coordination des actions de développement, la faible capacité à jouer leurs rôles et à assurer leurs responsabilités dans la cité.

Afin de booster la gouvernance du développement local à différents niveaux, Caritas Mali accompagnera ces élus par des formations sur les rôles et responsabilités des élus dans la cité, la gestion des biens publics, la mobilisation des ressources en développement local, la gouvernance et la citoyenneté. Des initiatives seront prises pour asseoir la culture de la redevabilité et des actions de cohésion sociale au niveau des collectivités.

Toutes les énergies seront mobilisées afin de faciliter l'ancrage de nos actions avec les Plans de Développement Social, Economique et Culturel (PDSEC) des communes.

e) - Les agents des services techniques

Les agents des services techniques sont composés de fonctionnaires et d'agents des services déconcentrés de l'Etat. Dans ce cadre, ils mettent en œuvre les politiques de l'Etat aux niveaux national, régional, local et communal. Leur mission est centrée sur l'appui-conseil dans les différents domaines et secteurs de développement social, économique, culturel et humanitaire.

Ils sont confrontés aux problèmes suivants : l'insuffisance qualitative et quantitative des ressources matérielles, financières et humaines pour accompagner le développement.

Caritas Mali dynamisera le partenariat avec les services techniques de l'état grâce à la définition d'une politique claire de gestion du partenariat. Elle développera davantage les relations multilatérales et bilatérales (Clusters, INSO, ONG, etc.) et mettra en place un mécanisme de coordination et de suivi du partenariat pour la mobilisation des ressources. Elle valorisera les conventions signées entre l'Eglise et l'Etat Malien en matière de santé et d'éducation. Enfin, Caritas Mali initiera des actions pour la stabilité politique et sociale du Mali.

2.5.5. Développement Institutionnel et Renforcement Organisationnel (DIRO)

L'autoévaluation du Plan Stratégique 2012-2017 de Caritas Mali a permis de constater certaines insuffisances dans la gouvernance interne. Les structures politiques et opérationnelles de Caritas ne fonctionnent pas à hauteur de souhait et cela impacte négativement sur l'atteinte des objectifs assignés. En outre, des faiblesses sont constatées dans les Statuts et Règlement Intérieurs telles que le mode de désignation des membres qui peut engendrer à la longue des conflits de compétence entre les organes et surtout la méconnaissance de ces textes à la base. Le rapport d'auto évaluation a aussi révélé l'insuffisance de ressources financières pour l'autonomisation des structures de Caritas Mali, la faiblesse dans l'animation du site web vitrine de Caritas Mali, l'absence d'un système de communication entre les structures qui se caractérise par la lenteur de la remontée des informations des comités paroissiaux vers les coordinations diocésaines et de ceux ci vers la nationale. Un effort est à entreprendre dans la capitalisation de bonnes pratiques de Caritas Mali.

Caritas Mali, structure d'opérationnalisation des œuvres de charité et de développement de

Au niveau des instances politiques les commissions diocésaines et les comités paroissiaux sont mis en place par endroit mais leur fonctionnement n'est pas satisfaisant. La tenue de l'Assemblée Générale n'est pas régulière, due à une insuffisance de fonds pour supporter ses actions et le faible fonctionnement de la plupart des commissions diocésaines, qui constituent les racines nourricières de la nationale. Quant au bureau national, il souffre d'un manque de fonds, d'un ancrage insuffisant de certains de ses membres avec les commissions diocésaines. Cette insuffisance de fonctionnement des instances politiques tant au niveau national que diocésain a limité le niveau de suivi et de contrôle (responsabilités premières qui leur étaient dévolues) dans la mise en œuvre du dernier plan.

En plus de ses dysfonctionnements, notons la tenue irrégulière du forum des Coordinateurs Diocésains. Ce forum est un moyen de partage d'expériences et de renforcement de compétences et permet d'assurer un véritable mécanisme de travail interne et de montrer de façon collégiale les expériences développées et enfin de créer une synergie entre les structures opérationnelles de Caritas Mali.

En vue d'atténuer ses insuffisances dans la mise en œuvre du nouveau PT 2018-2020, Caritas Mali relira les textes et les politiques en vue de les adapter aux situations actuelles (Statuts et Règlement Intérieur, manuel de procédure administrative comptable et financière, plan comptable et système comptable) et élaborera de nouveaux textes (mobilisation des ressources, plan de communication, etc.) pour le bon fonctionnement des structures de Caritas Mali. En outre, elle impliquera les membres de la Caritas nationale dans la formulation des plans stratégiques national et diocésains afin de veiller sur la cohérence de ceux-ci avec ceux du niveau national. Elle mettra en place et animera les comités paroissiaux et les commissions diocésaines. Elle diagnostiquera les défis relatifs au fonctionnement de la commission nationale en vue d'identifier les solutions les plus efficaces et économiques. Enfin, Caritas Mali suscitera des rencontres d'échanges d'expérience entre les Caritas diocésaines et redynamisera le forum des coordinateurs diocésains pour insuffler une synergie entre les structures de Caritas Mali.

Dans le cadre de la Communication, Caritas Mali ne possède pas une politique et un plan de communication. Certaines insuffisances ont été observées dans l'alimentation du site web, tant au niveau du SNCM que des diocèses, en plus une faible circulation des informations, des données et des documents entre les diocèses et le national et vice versa pour des besoins de rapportage ou d'élaboration de projets est notée par tous les acteurs du processus. Enfin nous notons un retard dans la transmission des rapports et autres documents aux partenaires et aux groupes cibles. L'évaluation de l'ancien PT a décelé que le système de suivi évaluation n'a pas pu fonctionner à hauteur de souhait par manque de personnel dédié à cet effet.

Caritas Mali en vue de résorber ces déficits renforcera les capacités du personnel aux techniques de collecte, de diffusion des données et de rédaction des articles afin d'alimenter le site web et diffusera les schémas de recevabilité au sein du réseau.

Enfin, Caritas Mali améliorera le système global du suivi évaluation par le recrutement d'un suivi évaluateur et l'intégration de tous les acteurs au processus (nationale, diocèses, paroisses et groupes cibles) en mettant l'accent sur la visibilité des effets et impacts.

L'élaboration des stratégies de mobilisation des ressources de Caritas Mali permettront d'accroître le volume financier mobilisé auprès des communautés et des privés aux niveaux diocésains et national d'une part, et d'accroître le volume financier mobilisé auprès des partenaires externes pour les projets d'urgences, les projets de développement et le fonctionnement des structures opérationnelles diocésaines et nationale de Caritas Mali, d'autre part.

L'auto évaluation de l'ancien Programme triennal a révélé que nos financements sont assurés par l'extérieur et dépendent en majeure partie des mêmes partenaires. Dans le même temps, les stratégies d'auto-prise en charge ont été peu développées. Caritas Mali a de faibles capacités de réponses des appels à propositions car le comité de veille et de réponse mis en place dans les diocèses ne fonctionne pas.

Durant la mise en œuvre du présent Programme Triennal, Caritas Mali diversifiera les partenaires financiers, renforcera les capacités du personnel et surtout du comité de veille afin de leur permettre de soumissionner aux appels à propositions nationaux et internationaux. Quant à la mobilisation des ressources locales elle élaborera et mettra en œuvre une politique contenant les stratégies de génération de revenus à l'interne (biens mobiliers et immobiliers, prestation de services, promotion du volontariat et bénévolat). Il s'agira en outre de développer des initiatives multiples de solidarité permettant la mise en place des greniers de prévoyance, la collecte périodique de ressources internes, l'organisation des journées Caritas et la mise en place d'une fondation pour la contribution financière aux projets et programmes et le fonctionnement des instances.

La sûreté et la sécurité reste toujours une préoccupation. L'insécurité gagne du terrain. Par rapport à Caritas Mali cette insécurité grandissante peut compromettre dangereusement le fonctionnement normal de ses structures si aucun dispositif sécuritaire n'est mis en place. Elle pourrait également menacer les interventions de Caritas Mali dans les zones d'insécurité l'empêchant d'atteindre ses objectifs. C'est pourquoi il urge de renforcer le dispositif actuel de Caritas Mali en matière de gestion en sûreté et sécurité.

Le recrutement d'un coordinateur contribuera à la réalisation efficace de la mission du SNCM en assurant la sécurité des personnes et des biens de Caritas Mali.

2.5.6 Les thèmes transversaux

Ces thèmes sont omniprésents dans les axes et contribuent à la mise en œuvre du programme. Ce sont notamment :

Egalité des chances et des responsabilités

Caritas Mali veillera à promouvoir la bonne gouvernance et l'accès équitable aux services fondamentaux, tels que l'éducation, les soins de santé, la protection sociale et le travail décent, mais aussi l'accès équitable aux ressources élémentaires, comme l'eau, la terre et l'énergie. Elle travaillera également à défendre le droit fondamental à une vie digne pour tous. Elle s'assurera enfin, que les femmes et les hommes les plus pauvres, vulnérables et marginalisés et leurs communautés soient en mesure de s'impliquer dans le développement de leurs propres moyens de subsistance et d'influencer les systèmes et décisions qui les affectent.

L'Environnement

La dégradation de l'environnement, les impacts du changement climatique compromettent le développement et menacent les progrès futurs en matière de développement et les moyens d'existence individuels ainsi que les économies locales et nationales. Caritas Mali veillera à ce que les programmes diocésains et nationaux intègrent le renforcement des capacités des équipes et des groupes cibles sur la bonne gestion des ressources naturelles d'une part et mettra en place des actions sensibles à l'agro-écologie et à la sauvegarde de l'environnement telles que les luttes anti érosives, les reboisements, les régénérations naturelles assistées, l'élaboration et la mise en œuvre des conventions locales, l'utilisation accrue d'engrais biologique, etc.

III. DESCRIPTION DU PROGRAMME 2018-2020

3.1. Orientations du Programme Triennal

Le programme triennal 2018-2020 est un programme de mise en œuvre du plan stratégique 2018-2023 de Caritas Mali.

Formulé de façon participative, (cf. processus de planification stratégique), il sera piloté par la Caritas Nationale qui en assure la responsabilité de la mise en œuvre. Il a pour objectif spécifique et résultats avec pour finalité l'amélioration des conditions de vie des groupes cibles prioritaires des zones d'intervention de Caritas Mali à travers des structures fonctionnelles.

La stratégie de mise en œuvre du programme repose sur le développement des programmes d'envergure nationale comme instruments pratiques et réels d'épauler les communautés, de groupes dans leurs efforts de développement. Ces programmes seront développés dans les domaines du social, de l'économie, de la gestion des urgences ainsi que dans le domaine du renforcement de capacités des structures de Caritas Mali. Les appels à propositions et le développement d'un partenariat dynamique feront partie intégrale de cette stratégie en vue d'avantage de mobilisation des ressources. De même, l'égalité des chances, la justice, l'environnement, la communication, la sûreté et la sécurité, les normes de gestion de Caritas Internationalis et le plaidoyer seront pris en compte comme des thèmes transversaux.

Son financement sera assuré par la contribution locale et la participation des partenaires techniques et financiers.

Le programme 2018-2020 est sous tendu par la logique d'intervention suivante :

3.2. Logique d'intervention du Programme Triennal

3.2.1 Objectifs Généraux : OG

OG1 : Contribution au développement durable du Mali.

OG2 : Contribution à l'amélioration de la crédibilité de Caritas Mali.

3.2.2 Objectif spécifique : OS

Amélioration des conditions de vie des groupes cibles prioritaires à travers une Caritas Mali plus fonctionnelle entre 2018 et 2020.

3.2.3 Résultats

Résultat 1. Les groupes cibles des communautés des zones d'intervention de Caritas Mali ont un système fonctionnel de prévention et de préparation face aux risques de catastrophes, ont accès aux besoins vitaux et à l'assistance, grâce à son accompagnement.

Résultat 2. Les groupes cibles de Caritas Mali ont accès aux services sociaux de base, à une meilleure protection et sont guéris de la malnutrition grâce aux actions de celle-ci.

Résultat 3. Les groupes cibles de Caritas Mali (ménages du secteur primaire, petits acteurs du secteur informel) ont amélioré leur sécurité alimentaire et leurs revenus et ont accès à l'emploi durable, grâce aux actions de Caritas Mali.

Résultat 4. Les capacités des pouvoirs publics, des élus locaux, des partis politiques, des organisations de la société civile communautaires et locales sont renforcées en matière de bonne gouvernance, de cohésion sociale et de construction de la paix

Résultat 5. Les capacités internes de Caritas Mali sont renforcées
L'atteinte de celui-ci passera par les cinq (6) résultats intermédiaires (RI) ci-dessous :

- RI. 5.1.** La gouvernance interne de Caritas Mali est renforcée.
- RI.5.2.** Les actions de Caritas Mali sont plus visibles et plus lisibles.
- RI.5.3.** Les structures politiques et opérationnelles de Caritas Mali, ont amélioré leur capacité de mobilisation des ressources internes et externes, d'ici 2020.
- RI.5.4.** Le Secrétariat National joue mieux son rôle de coordination.
- RI.5.5.** Le système de suivi évaluation de Caritas Mali est fonctionnel.
- RI.5.6.** Caritas Mali possède un dispositif de sûreté et sécurité fonctionnel.

3.2.4 Activités

Résultat 1. Les groupes cibles des communautés des zones d'intervention de Caritas Mali ont un système fonctionnel de prévention et de préparation face aux risques de catastrophes, ont accès aux besoins vitaux et à l'assistance, grâce à son accompagnement.

- R1.A1.** Tenue de 3 ateliers d'évaluation de la campagne agricole.
- R1.A2.** Elaboration d'un projet d'urgence d'envergure nationale par an.
- R1.A3.** Accueil, orientation et appui ponctuel aux migrants et indigents

Résultat 2. Les groupes cibles de Caritas Mali ont accès aux services sociaux de base, à une meilleure protection et sont guéris de la malnutrition grâce aux actions de celle-ci.

- R2.A1.** Elaboration et mise en œuvre de Projets et Programmes sociaux et de protection par les diocèses ;
- R2.A2.** Elaboration d'un projet d'envergure nationale de sensibilisation sur les risques de la migration et de réinsertion sociale des migrants ;
- R2.A3.** Elaboration d'un projet de création d'un centre d'accueil des migrants à Bamako ;
- R2.A4.** Appui à la mise en œuvre de la Campagne internationale de CI sur la migration ;
- R2.A5.** Participation aux activités des réseaux sous régionaux sur la migration et la traite des personnes humaines ;
- R2.A6.** Réalisation d'une étude de diagnostic fonctionnel des centres de santé de l'Eglise ;
- R2.A7.** Elaboration d'un programme de renforcement des capacités des centres de santé.

Résultat 3. Les groupes cibles de Caritas Mali (ménages du secteur primaire, petits acteurs du secteur informel) ont amélioré leur sécurité alimentaire et leurs revenus et ont accès à l'emploi durable, grâce aux actions de Caritas Mali.

R3.A1. Harmonisation des concepts et élaboration d'un projet d'envergure nationale d'agro-écologie ;

R3.A2. Elaboration et mise en œuvre d'autres Projets / Programmes économiques nationaux par le SNCM ;

R3.A3. Elaboration et mise en œuvre de Projets et programmes économiques diocésains ;

R3.A4. Participation aux activités du réseau sous régional d'agro-écologie ;

R3.A5. Organisation annuelle de rencontres d'échanges d'expériences entre les coordinations diocésaines dans le secteur économique (plateforme DEL et autres).

Résultat 4. Les capacités des pouvoirs publics, des élus locaux, des partis politiques, des organisations de la société civile communautaires et locales sont renforcées en matière de bonne gouvernance, de cohésion sociale et de construction de la paix.

R4.A1. Elaboration et coordination de la mise en œuvre d'un projet d'envergure nationale d'éducation citoyenne et de construction de la paix ;

R4.A2. Renforcement institutionnel et organisationnel des groupes cibles à la base ;

R4.A3. Conduite des actions de plaidoyer (organisation et participation).

Résultat 5. Les capacités internes de Caritas Mali sont renforcées

Résultat Intermédiaire

5.1. La gouvernance interne de Caritas Mali est renforcée.

RI5.1.A1. Actualisation des Statuts et règlement intérieur de Caritas Mali ;

RI5.1.A2. Conception des guides d'animation des communautés harmonisés ;

RI5.1.A3. Actualisation participative et application par tout le réseau Caritas Mali du manuel de procédures harmonisées ;

RI5.1.A4. Mise en réseau des comptabilités du SNCM et des coordinations diocésaines ;

RI5.1.A5. Dynamisation des instances en fonction des nouveaux statuts et Règlement Intérieur ;

RI5.1.A6. Elaboration de la politique de Caritas Mali en matière de la gestion des ressources humaines ;

- RI5.1.A7.** Travail en synergie avec les autres commissions de la Pastorale Sociale ;
- RI5.1.A8.** Organisation d'un atelier en analyse sociale ;
- RI5.1.A9.** Duplication de l'atelier en analyse dans 3 Caritas diocésaines ;
- RI5.1.A10.** Organisation d'un atelier sur la capitalisation et la gestion des connaissances ;
- RI5.1.A11.** Appui à la duplication de la capitalisation et à la gestion des connaissances dans 3 Caritas diocésaines.

Résultat intermédiaire

5.2. Les actions de Caritas Mali sont plus visibles et plus lisibles.

- RI.5.2.A1.** Elaboration de la politique de Caritas Mali en matière de communication ;
- RI5.2.A2.** Animation du site web de Caritas Mali et les réseaux sociaux (prise en charge, renforcement débit, formation technique de rédaction des articles, publication d'articles) ;
- RI.5.2.A3.** Production de supports de visibilité (calendriers annuels, dépliants, etc.).

Résultat intermédiaire

5.3. Les structures politiques et opérationnelles de Caritas Mali, ont amélioré leur capacité de mobilisation des ressources internes et externes, d'ici 2020.

- RI5.3.A1.** Elaboration de la politique de mobilisation des ressources internes et externes de Caritas Mali ;
- RI5.3A2.** Elaboration d'un projet de génération de revenus pour Caritas Mali ;
- RI.5.3A3.** Réponses aux appels à propositions soit en consortium avec les Caritas diocésaines ou une seule Caritas diocésaine soit le SNCM seul ;
- RI.5.3A4.** Participation à distance du SNCM à l'organisation de 6 semaines caritatives au niveau diocésain pour la mobilisation des ressources internes

Résultat intermédiaire

5.4. Le Secrétariat National joue mieux son rôle de coordination.

- RI.5.4.A1.** Organisation d'une (01) rencontre annuelle du forum des Coordinateurs diocésains (Secrétaire Général + Coordinateurs) ;
- RI.5.4.A2.** Facilitation de la rencontre des membres du bureau national (2 fois/an) ;
- RI.5.4.A3.** Facilitation à l'organisation de 2 Assemblées Générales (2018 et 2020) ;

- RI.5.4.A4.** Tenue des rencontres internes du SNCM et des Coordinations diocésaines ;
- RI.5.4.A5.** Participation aux différentes rencontres internationales ;
- RI.5.4.A6.** Représentation de Caritas Mali aux niveaux local, national et international ;
- RI.5.4.A7.** Mobilisation et Paiement des cotisations statutaires annuelles ;
- RI.5.4.A8.** Organisation de 2 fora des partenaires ;
- RI.5.4.A9.** Elaboration du nouveau PT 2021-2023 ;
- RI.5.4.A10.** Construction du siège de Caritas Mali ;
- RI.5.4.A11.** Coordination des projets/programmes d'envergure nationale ;
- RI.5.4.A12.** Appui conseil aux diocèses par le Secrétariat National.

Résultat intermédiaire

5.5. Le système de suivi évaluation de Caritas Mali est fonctionnel.

- RI.5.5.A1.** Actualisation des Plan de Suivi Evaluation (PSE) du Programme triennal et du Plan stratégique;
- RI.5.5.A2.** Organisation d'une rencontre annuelle du comité de planification et de suivi évaluation du Plan stratégique et du Programme Triennal.
- RI.5.5.A3.** Etablissement des situations de référence pour le PS et le PT ;
- RI.5.5.A4.** Organisation d'une formation des agents de Caritas Mali sur le suivi évaluation ;
- RI.5.5.A5.** Organisation de 4 missions de suivi évaluation dans les diocèses par axe durant les 3 ans;
- RI.5.5.A6.** Elaboration des rapports semestriels et annuels du programme triennal ;
- RI.5.5.A7.** Elaboration du rapport annuel à la CADB ;
- RI.5.5.A8.** Réalisation des audits périodiques ;
- RI.5.5.A9.** Réalisation d'auto-évaluation assistée à mi-parcours du programme triennal ;
- RI.5.5.A10.** Réalisation d'une évaluation externe finale du programme triennal et évaluation à mi-parcours du plan stratégique.

Résultat intermédiaire 5.6. Caritas Mali possède un dispositif de sûreté et sécurité fonctionnel

- RI5.6.A1.** Inscription et participation aux rencontres de l'International NGO Safety Organisation (INSO) et autres réseaux ;

RI5.6.A2. Mise en œuvre d'un plan national de sûreté et de sécurité de Caritas Mali (Recrutement du coordinateur, organisation des formations en sûreté et sécurité pour les agents de Caritas Mali ; équipements, etc.) ;

RI5.6.A3. Suivi, appui et conseil des diocèses dans la mise en œuvre de leurs plans de sûreté et sécurité.

3.2.5. Approches et stratégies générales

Les approches et stratégies du programme triennal 2018-2020 déclinées ci-dessous, prennent en compte les recommandations de l'auto-évaluation conjointe assistée. Ainsi, le Secrétariat National (SNCM) apparaîtra dans ce programme, comme une structure d'appui aux coordinations diocésaines, afin que celles-ci puissent être plus efficaces et plus efficientes dans leurs interventions. Il n'intervient pas directement sur le terrain, mais facilite les actions des Coordinations Diocésaines et des structures politiques de Caritas Mali. Par contre, il jouera un rôle clé dans le renforcement des capacités et le développement des documents de politique et d'outils d'intervention afin d'améliorer la visibilité et la lisibilité de Caritas Mali dans son ensemble. En plus, il élaborera et mettra en œuvre des projets et programmes d'envergure nationale. Les coordinations diocésaines élaboreront et mettront en œuvre des projets/programmes d'urgence et de développement afin de contribuer à l'atteinte des objectifs du programme triennal.

Dans la nouvelle vision de Caritas Mali, le SNCM s'investira à mettre en œuvre les Normes de Gestion de Caritas Internationalis pour tout le réseau Caritas Mali afin de garantir la crédibilité, la durabilité et la stabilité de ses structures. Ainsi, les structures seront à même de s'investir dans la mobilisation des ressources internes et externes. Le SNCM continuera à mettre l'accent sur le développement de partenariat, du réseau Caritas Mali pour renforcer sa synergie interne et la collaboration avec les autres acteurs au développement. L'approche plaidoyer et stratégie d'influence en faveur des enfants en situation difficile, des migrants et de la traite des personnes humaines complètera l'approche développement et gouvernance.

En ces moments d'insécurité résiduelle au Mali, le SNCM veillera à l'élaboration et à la mise en application des plans de sûreté et de sécurité pour la protection des agents du réseau, ses structures ses biens, ses groupes cibles et ses partenaires en visite au Mali.

Caritas Mali veillera à promouvoir la bonne gouvernance et l'accès équitable aux services fondamentaux, tels que l'éducation, les soins de santé, la protection sociale et le travail décent, mais aussi l'accès équitable aux ressources élémentaires, comme l'eau, la terre et l'énergie. Elle travaillera également à défendre le droit fondamental à une vie digne pour tous. Elle s'assurera enfin, que les femmes et les hommes les plus pauvres, vulnérables et marginalisés et leurs communautés soient en mesure de s'impliquer dans le développement de leurs propres moyens de subsistance et d'influencer les systèmes et décisions qui les affectent.

La dégradation de l'environnement, les impacts du changement climatique compromettent le développement et menacent les progrès futurs en matière de développement et les moyens d'existence individuels ainsi que les économies locales et nationales. Caritas Mali veillera à ce que les programmes diocésains et nationaux intègrent le renforcement des capacités des équipes et des groupes cibles sur la bonne gestion des ressources naturelles d'une part et mettra en place des actions sensibles à l'agro-écologie et à la sauvegarde de l'environnement telles que les luttes anti érosives, les reboisements, les régénérations naturelles assistées, l'élaboration et la mise en œuvre des conventions locales, l'utilisation accrue d'engrais biologique, etc.

3.2.6. Analyse des risques

Risques	Impact négatif potentiel	Niveau	Stratégie de gestion du risque
Retards et complications dues à la lourdeur de la mise en œuvre du financement	Le niveau d'exécution financière du programme est faible	E	Mettre en place et négocier des mécanismes pour faciliter le processus de décaissement. Prévoir des fonds flexibles à disposition du SNCM et des coordinations pour ne pas bloquer tout le programme.
La multiplicité des acteurs complique le fonctionnement du programme et les arbitrages	Compétition négative entre les coordinations Déséquilibre et retard dans les décisions	M	Catégoriser les coordinations avec leurs spécificités, partager les attentes et agendas Avoir des critères d'arbitrage clairs et des principes validés
Les pesanteurs sociales et religieuses, et les intérêts politico-économiques ne permettent pas une grande influence de Caritas Mali sur la question des enfants de la rue	Les propositions sur la question n'attirent pas l'attention des décideurs. Les chefs coutumiers et ou religieux s'opposent aux propositions.	E	Identification d'alliés influents pour appuyer les campagnes de plaidoyer. Sensibilisation sur les avantages des propositions. Production de document de plaidoyer basé sur les évidences.
La situation sécuritaire se dégrade due aux actions des groupes armés terroristes et djihadistes	La présence sur le terrain des équipes de mise en œuvre du programme est limitée	M	Les cadres de partenariats avec les différents acteurs locaux et les collectivités sont renforcés.
Les structures et actions de l'église sont particulièrement visées par les djihadistes.	Des personnes et biens ainsi que des actions de Caritas Mali sont affectées	M	Activation des mesures sécuritaires prévues à cet effet (Repli et sécurisation des équipes et des biens, etc.) Contractualisation avec des acteurs moins ciblés pour la poursuite des actions.

Les élections présidentielles et l législatives sont prévues dans la période. Leur mauvaise organisation pourrait conduire à des contestation et troubles politico-sociaux graves.	Atténuation de l'intensité des activités de terrain et des bureaux.	E	Activation des mesures sécuritaires adaptées au contexte
Les effets de plus en plus aggravants des changements climatiques pourraient accroître la survenue de catastrophes naturelles : sécheresses, inondations, invasions acridiennes, aviaires, etc	La mise en œuvre des actions de développement économique local est restreinte	E	Renforcement de la capacité des équipes et des groupes cibles en prévention et gestion des urgences. Mise en œuvre des activités de renforcement de la résilience des communautés cibles.

M : risque Moyen. F : Faible. E : Elevé.

3.3. Organisation et gestion du Programme Triennal 2018-2020

Le présent Programme de Caritas Mali sera animé dans une démarche inclusive à travers un dispositif organisationnel en escalier constitué de 3 niveaux et composé de l'ensemble des instances politiques et des structures opérationnelles nationales, diocésaines et paroissiales que sont : La Conférence Episcopale du Mali, la Commission Nationale, les Commissions Diocésaines, le Comité Paroissial, d'une part et le Secrétariat National, les Coordinations Diocésaines, de l'autre de Caritas Mali. Ce dispositif peut être appuyé par des équipes ou groupes de travail techniques ou scientifiques internes ou externes. Les rôles et responsabilités des différentes parties prenantes diffèrent mais ils restent tous complémentaires car poursuivant le même but.

3.3.1. Les instances politiques de Caritas Mali

La Conférence Episcopale du Mali

La Conférence Episcopale du Mali (CEM) est la tutelle de Caritas Mali. Après avoir validé et lancé la mise en œuvre du programme, la Conférence Episcopale du Mali s'assure de la conformité de son exécution par les structures opérationnelles à travers des suivis, les évaluations, les audits et les accompagnements spirituels.

L'Evêque Président de Caritas Mali

Le Président de Caritas Mali, mandataire de la CEM, assure la fonction de responsable juridique de la Caritas. A ce titre, il approuve les dossiers de projets et programmes, les accords et conventions de partenariat, les rapports narratifs, financiers, d'évaluation, d'audits, etc. Il assure le leadership de l'organisation de la Charité et veille au respect de la vision, la mission, à l'organisation de la charité, à la mobilisation des ressources, la supervision des actions de Caritas Mali sur l'ensemble du territoire et à la reddition des comptes.

Il veille sur le bon fonctionnement du système et de la structure tels que définis et organise les rencontres statutaires en concertation avec son Secrétaire Général.

L'Evêque, président de la Caritas Diocésaine

Au niveau de chaque diocèse, l'Evêque du lieu est le Président de la Caritas de son ressort territorial. En ce lieu, il jouit de ce fait des mêmes prérogatives que le président de Caritas Mali. Il s'approprie du programme triennal, confie la mise en œuvre à la Coordination diocésaine et suit son action à travers la commission diocésaine et le vicaire épiscopal. Il est appuyé dans sa mission par l'aumônier national qui fait un accompagnement spirituel de proximité à l'équipe du Secrétariat National.

Les Curés des Paroisses

Mandataire de l'Evêque, chaque Curé assure la responsabilité politique de la réalisation du programme triennal dans sa paroisse. De ce fait, il s'en approprie, impulse des initiatives de projets et soutient les actions portées par la coordination diocésaine ou le SNM. Il s'assure de leurs bonnes mises en œuvre tout en s'appuyant sur le comité paroissial.

La Commission Nationale, les Commissions Diocésaines et les Comités Paroissiaux

La Commission Nationale, les Commissions Diocésaines et les comités paroissiaux avec **leurs bureaux exécutifs** assurent la mission de conseil. Pour se faire ils font le suivi, le contrôle de l'exécution du programme et participent son évaluation.

Le fonctionnement de la Commission Nationale de Caritas Mali sera assuré par les ressources propres mobilisées par les différentes Caritas diocésaines et les ressources de la Commission de Pastorale Sociale au niveau de la Conférence Episcopale du Mali. Ceux des commissions diocésaines et des comités paroissiaux le seront par des dispositifs financiers internes propres mis en place par chaque niveau.

Le Bureau National, Bureaux Diocésains

Le Bureau National est l'organe interne de gouvernance de Caritas Mali durant la période comprise entre une Assemblée et une autre. Il administre les affaires et exerce les pouvoirs dans les limites fixées par le Règlement Intérieur. Il est l'instance de suivi et de contrôle des structures opérationnelles de Caritas Mali. Il se réunit deux (2) fois l'an en session ordinaire et peut se réunir en session extraordinaire lorsque la majorité de ses membres s'accordent sur la nécessité, le lieu et la date.

Le Bureau National est constitué du Président de Caritas Mali désigné par la Conférence Episcopale, de l'Aumônier National nommé par la Conférence Episcopale, du Secrétaire Général nommé par la Conférence Episcopale, du Commissaire aux comptes, de deux personnes Es qualités et de deux Conseillers diocésains tous élus par l'Assemblée Générale.

Les bureaux diocésains jouent le même rôle pour le compte des commissions diocésaines de Caritas Mali.

3.3.2. Les structures opérationnelles de Caritas Mali

Le Secrétariat National de Caritas Mali : SNCM

Le rôle du SNCM est de piloter la mise en œuvre du programme à travers son organigramme emprunt d'innovations. Dans l'hypothèse d'une Caritas Mali disposant d'un Secrétariat National fort, il est question pour ce dernier de jouer un rôle relativement étendu couvrant aussi bien la facilitation, la représentation, le suivi/évaluation/capitalisation, la mobilisation des ressources internes et externes, la coordination des activités que la formulation et l'exécution des projets d'urgences et de projets/programmes de développement d'envergures nationales. Il développera aussi des relations de collaboration, de partenariat et de réseautage aux niveaux national, sous régional et international. La tenue d'un forum des partenaires de Caritas Mali est envisagée au cours du programme.

Tirant d'une part les leçons du passé et soucieux de relever les défis, le SNCM s'investira à mieux jouer son rôle de coordination, à améliorer la communication, le suivi pour maximiser l'efficacité du présent programme. Le SNCM de Caritas Mali, activera son dispositif technique, programmatique et celui de la gestion administrative, financière et logistique.

Le premier dispositif sera composé de 4 responsables d'axes (du Développement économique et social (RDES)⁶, du DIRO (R-DIRO), des Urgences et Solidarité (RUS), de la Gouvernance Cohésion sociale / Construction de la Paix (RG/CSCP) agissant sous la supervision directe d'un chargé de programmes. Chaque responsable d'axe (s) est directement responsable de l'atteinte du ou des résultats attendus au niveau de son ou ses axes. Il conduit les activités, suit, appuie et conseille son homologue diocésain.

Le second dispositif sera composé des comptables, de l'assistante de direction-caissière, de 2 chauffeurs, et de l'agent de nettoyage des locaux (technicienne de surface) travaillant directement sous la responsabilité d'un responsable administratif et financier. C'est à ce niveau que se déroulent principalement les propositions et la mise en œuvre des politiques de gestion des ressources humaines, matérielles et financières.

Ces deux dispositifs sont coordonnés par le Secrétaire général. L'équipe bénéficiera des précieux services d'un conseiller à la communication et d'un coordinateur national de la sûreté et sécurité, tous deux placés sous la responsabilité directe du Secrétaire général. Le coordinateur national de la sûreté et de la sécurité sera basé dans un premier temps à Mopti-Sévaré. L'équipe du SNCM se chargera des formations collectives des Caritas diocésaines en organisant des sessions à Bamako ou en transport dans un diocèse donné.

Selon les besoins de gestion et de coordination des programmes nationaux, le SNCM mettra en place des équipes non permanentes (soft teams), chacune ne sera opérationnelle que pour la durée du programme. Sa gestion courante relèvera du responsable de l'axe concerné. Le SNCM respectera le principe de la subsidiarité au niveau des Coordinations Diocésaines. A cet effet, elles seront chargées des mêmes rôles que le Secrétariat National dans leurs zones d'intervention, à l'exception de celui concernant la formulation et la coordination des projets d'urgences et des projets/programmes de développement, d'envergure nationale.

Les Coordinations Diocésaines

Elles joueront des rôles prépondérants dans la mise en œuvre et la coordination de l'ensemble des actions opérationnelles du programme dans les domaines de la gestion des Urgences, la mobilisation de ressources, la gestion des projets/programmes diocésains de même que ceux d'envergure nationale, etc., en ce sens que ce sont elles qui opèrent réellement sur le terrain aux côtés des populations cibles, dans la conception, la réalisation et le suivi/évaluation des actions en direction de ces dernières.

A ce titre, elles font partie intégrante du dispositif du cycle des projets et programmes initiés aux différents niveaux (diocésain, local et national). Elles sont donc au cœur du dispositif et sont appelées à prendre une part active qui leur revient dans la planification, le suivi et l'évaluation du plan. Elles y seront aussi comptables que le Secrétariat National, de l'atteinte des résultats, même si celui reste premier responsable de sa gestion. A cet effet, elles agiront dans la réalisation des activités sur le terrain, mesureront les indicateurs établis dans ce programme et transmettront les informations au Secrétariat National, dans le cadre d'un système de Planification/Suivi/Evaluation partagé.

6. Pour pallier les difficultés de financement, les axes de développement économique et social seront mis en œuvre par un seul responsable au cours de ce premier programme triennal d'opérationnalisation du PS1823

A l'instar du SNCM, la structuration souhaitée pour les coordinations diocésaines⁷ s'adapte aux besoins de réalisation du présent Programme. Chaque coordination disposera d'un noyau stable renforcé et bâti aussi autour de 2 dispositifs. Le premier, celui du programmatique ou technique est composé de 4 ou 5 responsables d'axes selon (DE, DS, US, G/CSCP et DIRO) dont les actions sont coordonnées par un chargé de programmes. Le second, celui de l'administration et de la gestion financière et comptable est formé du comptable-logisticien, d'assistante de direction-caissière, chauffeurs, gardiens, des aides de ménages, etc.). Il est managé par un responsable administratif et financier. A ces 2 dispositifs, s'ajoutent un conseiller à la communication, et un point focal sécurité. Toute l'équipe est placée sous l'autorité d'un/d'une coordinateur/trice.

Les relations entre homologues du SNCM et des coordinations diocésaines seront celles de formations, d'informations régulières, d'appuis-conseils. De complicités très avantageuses doivent s'établir entre homologues pour réussir les missions spécifiques et collectives. Au niveau des Coordinations Diocésaines tout comme au Secrétariat National, des équipes de gestion de projets, programmes et services, seront mises en place selon les besoins.

Les Equipes de Projets/Programmes et Services

Les équipes techniques composées de compétences diverses sont engagées à 100% sur les Projets/Programmes et Services. Ils sont des coordinateurs de projets ou de chefs de projets, des suivi-évaluateurs, superviseurs, des comptables, des agents de développement communautaire, des secrétaires, chauffeurs, gardiens, etc.). Elles ont en charge la réalisation au quotidien les activités sur les terrains, dans les établissements sanitaires, éducatifs, de protection, etc. et dans les bureaux. Celles-ci sont responsables du suivi, de la saisie des effets et impacts des projets, programmes et services en fonction de leurs cadres de résultats et en lien avec le programme triennal et le plan stratégique.

Forum des coordinateurs :

Le forum des coordinateurs est le cadre d'échanges d'expériences, de visites de terrain et de conseil mutuel sur le management des structures opérationnelles de Caritas Mali. Aussi, il joue un rôle de veille, d'anticipation et d'alerte pour les instances politiques nationales et diocésaines sur les difficultés ou contraintes ou menaces graves qui risqueraient de perturber dangereusement la mise en œuvre partielle ou totale du plan stratégique et du programme triennal. Sa rencontre ordinaire se tient une fois par an et extraordinaire au besoin.

Il est formé de l'ensemble des coordinateurs diocésains et du Secrétaire Général, celui-ci assurant la responsabilité première de son animation.

Comité de planification et de suivi évaluation du plan stratégique et du programme Triennal (CPSE)

Pour maximiser l'efficacité de la coordination dans la mise en œuvre du présent Programme triennal, un comité de planification et de suivi évaluation sera mis en place et dont la responsabilité d'animation reviendra au SNCM. Le comité de planification du programme est aussi celui du plan stratégique. Il est le cadre approprié de coordination technique globale du programme au niveau national. Il sera composé de tous les cadres du noyau dur

⁷ C'est une structuration idéale souhaitée dont la mise en place dépendra fortement du volume d'activités de chaque coordination diocésaine.

du SNCM, des coordinateurs diocésains, des chargés de programmes et des responsables administratifs et financiers (RAF) des coordinations diocésaines.

Il est présidé par le Secrétaire général. En dehors de la première année, ce cadre de coordination nationale se réunira une fois par an à Bamako ou ailleurs. En la première année de mise en œuvre du programme, deux rencontres seront organisées. La première planchera sur l'harmonisation des contenus de certains concepts et normes à utiliser au sein de Caritas Mali dans le cadre de la réalisation du plan et de son premier programme opérationnel ainsi que sur les priorités des différentes structures opérationnelles. Cela permettra de produire un plan d'action annuel consolidé. Cette rencontre validera le système et les outils de suivi évaluation que proposera l'équipe du SNCM par les soins du Chargé de programmes.

La seconde rencontre et celle des années suivantes porteront, d'une part, sur la présentation et la validation des bilans annuels diocésains et celui du national du programme ainsi que sur l'élaboration du plan annuel consolidé de l'année suivante.

Les produits de chaque rencontre seront transmis au Bureau National ou à son Président pour les besoins de validation par l'Assemblée Générale.

La rencontre bilan de la dernière année du CPSE accordera la priorité à l'évaluation finale et à la planification du prochain programme.

La participation aux rencontres du comité peut être ouverte aux partenaires techniques et financiers sur invitation du Secrétaire Général. A ces rencontres sont attendues leur contribution et expertise.

Les Equipes et Groupes de Travail internes (Task forces)

Le Secrétariat National mobilisera selon les circonstances et les besoins, les compétences internes de Caritas Mali pour constituer des Equipes et Groupes de Travail. Ceux-ci pourront être chargés, soit de réfléchir sur des thèmes bien précis, de formuler des projets, d'élaborer des documents généraux, soit de formuler des réponses à des appels à propositions ou projets, etc. Ils seront créés selon les sujets de préoccupation du moment et seront composés de représentants qualifiés de différents niveaux opérationnels ou de spécialistes de Caritas Mali, reconnus pour leur qualification sur le sujet à traiter. La coordination d'un Groupe de Travail pourrait revenir, soit au Chargé de Programme, à un autre responsable du Secrétariat National, soit à un autre membre du groupe, selon les besoins du moment ou du sujet.

Une telle dynamique de groupe devra être également développée au niveau de chaque Coordination Diocésaine, et entre coordinations diocésaines voulant entreprendre des projets ou actions en commun avec ou sans l'appui direct du Secrétariat National. Ce dernier, afin de lui permettre de bien jouer sa mission de coordination nationale sera informé, aussi bien de l'initiative que des résultats.

Ceci permettra à coup sûr de développer la synergie interne et la coordination des efforts nécessaires à un meilleur partage d'expériences, une meilleure mobilisation et exploitation de ressources humaines internes à Caritas Mali, en vue d'une plus grande efficacité pour plus de compétitivité du Réseau sans son environnement institutionnel.

IV. PLANIFICATION, SUIVI ET EVALUATION

Se basant sur les résultats de l'auto-évaluation du programme triennal 2015-2017, le système de planification et de suivi et évaluation sera renforcé tenant compte des recommandations formulées. La planification et le suivi-évaluation du présent programme triennal seront menés périodiquement selon une démarche participative.

4.1. Planification des activités

A la fin de chaque année budgétaire, il sera procédé à l'élaboration d'un plan annuel des activités pour l'année à venir. Il sera basé sur les prévisions consignées dans le présent document et tiendra compte du niveau de réalisation des activités de l'année écoulée et du niveau d'atteinte des résultats sur la base des indicateurs définis.

Pour un meilleur suivi, il sera instauré l'élaboration de plans semestriels et trimestriels qui prendront en compte la situation de réalisation de semestres et trimestres qui s'achèvent. Un plan mensuel sera élaboré par chaque poste du SNCM et au niveau des coordinations pour mieux tenir la réalisation trimestrielle collective des équipes.

4.2. Système de Suivi

Au début du programme, un système de suivi évaluation sera élaboré et périodiquement renseigné pour permettre une gestion efficiente du programme triennal 2018-2020 et du plan stratégique 2018-2023.

Pour ce faire, il s'agira d'adopter plusieurs approches et outils dont des visites de suivi périodiques dans les diocèses par le SNCM et les cadres des coordinations diocésaines sur le terrain pour appuyer, conseiller les agents et renseigner le Système de Suivi et Evaluation (PSE) sur la mise en œuvre du plan stratégique et du programme opérationnel 2018-2020. Il s'agira également de collecter à l'occasion des rencontres et du Comité de planification et de suivi-évaluation (CPSE) et des fora des coordinateurs, des données sur les résultats des réalisations.

Le suivi couvre certains aspects qui sont :

- la coordination et le suivi de façon quotidienne la réalisation des activités ;
- le relevé et l'analyse périodique des réalisations par rapport à l'atteinte des résultats en se référant aux planifications trimestrielles, semestrielles et annuelles ;
- l'élaboration des rapports périodiques et finaux de suivi diocésains et nationaux ;
- la prise en compte des aspects de compte-rendu aux instances de Caritas Mali et aux partenaires techniques et financiers.

Le suivi du présent programme se fera à différents niveaux, impliquant différents acteurs.

Le suivi à travers le Comité de planification et de suivi évaluation du plan stratégique et du programme Triennal (CPSE)

Ce comité se réunit une fois par an pour faire le suivi global qui permet de dresser le bilan consolidé technique et financier de l'ensemble des activités menées par les diocèses et le SNCM. Pour ce faire, chaque niveau (diocésain et national) élabore d'abord son rapport de suivi annuel qui sera présenté à l'ensemble des membres. L'analyse de ce bilan peut conduire à des mesures correctives partielles sur un ou plusieurs axes.

Au niveau du Secrétariat National de Caritas Mali :

Le suivi des activités se fera de manière permanente sur une base mensuelle par chaque membre du personnel. Le SNCM effectuera une descente sur le terrain une fois par trimestre pour se rendre compte de l'avancement de l'exécution des activités au niveau des diocèses. Ainsi, il est prévu que le Service de comptabilité du Secrétariat National fasse aussi des missions périodiques dans les diocèses pour s'informer de la gestion financière inhérente au programme. Les outils de collecte développés selon les indicateurs retenus dans le programme, seront les principaux instruments de collecte et d'harmonisation des informations à mettre à la disposition des partenaires, des instances politiques et des groupes cibles.

Au niveau des Coordinations Diocésaines :

Les coordinations diocésaines participeront activement au suivi du programme triennal à travers l'élaboration du système de suivi-évaluation et sa mise en œuvre. Pour ce faire, elles impliqueront les équipes de terrain qui feront remonter les informations sur la base des outils de collecte développés selon les indicateurs. Le suivi se fera sur un rythme semestriel, lors des fora des coordinateurs et autres rencontres nationales.

Les équipes de projets et programmes

Elles qui ont en charge la réalisation au quotidien les activités sur les terrains, dans les établissements sanitaires, éducatifs, de protection, etc. et dans les bureaux, sont aussi responsables du suivi, de la saisie des effets et impacts des projets, programmes et services en fonction de leurs cadres de résultats et en lien avec le programme triennal et le plan stratégique.

Au niveau du Bureau National et des bureaux diocésains

Ces organes se réunissent une fois par semestre pour réfléchir sur le fonctionnement général de Caritas Mali. Aussi, ils prendront chacun à son niveau, le temps de parcourir les dossiers des projets/programmes en cours d'exécution par les structures opérationnelles de Caritas Mali. Le SNCM et les coordinations diocésaines déposent un rapport chaque semestre qui sera examiné lors de la rencontre semestrielle suivante pour permettre au bureau de suivre l'évolution des résultats et la réalisation des activités planifiées.

Au niveau de la Commission Nationale et les commissions diocésaines

La Commission Nationale et les Commissions Diocésaines participent au système de suivi évaluation à travers leurs bureaux. Chaque commission approuve les plans d'action, les rapports et les bilans qui lui sont soumis par son bureau.

Au niveau de la Conférence Episcopale du Mali (CEM)

La Conférence Episcopale assure le suivi du Programme triennal à travers le Président de la Caritas Mali, le Secrétaire Général de Caritas Mali, la rencontre des Secrétaires de ses Commissions et Secrétariats.

Au niveau des groupes cibles

Ce groupe suit au quotidien les activités et les résultats qu'ils conduisent et dont ils sont bénéficiaires. Pour ce faire, Caritas Mali mettra à leur disposition des outils simples et adaptés dont les données seront exploitées ou transmises par les agents terrain. Par ailleurs, ils participeront aux ateliers de bilan annuel qu'organisent les équipes des projets/programmes.

Au niveau des collectivités territoriales

Ces collectivités territoriales qui constituent les bénéficiaires directs ou finaux participeront au suivi-évaluation du programme sous différentes formes. Appréciation des plans d'action et des rapports d'activités, participation à des activités de lancement des projets/programmes, et leurs bilans, les rencontres des commissions d'orientation, de coordination et de suivi des actions de développement de leur ressort.

Au niveau de l'Etat malien

L'Etat malien est aussi partie prenante du suivi-évaluation à travers ses services déconcentrés locaux, régionaux et nationaux. Caritas transmet annuellement un rapport global de ses activités à la Cellule d'Appui au Développement à la Base (CADB) chargée de suivre les actions des associations et ONG au niveau national.

Au niveau des partenaires techniques et financiers

Les partenaires techniques et financiers suivent le programme triennal à travers l'analyse des rapports techniques, financiers, d'audit et d'évaluation qui leur seront transmis. Ils le font aussi à travers des missions, des correspondances et des rencontres (forum des partenaires, GTCIS, plate formes des ONG catholiques au Mali, Comité de Planification et de suivi évaluation (CPSE) du PS et du PT.

4.3. Système d'évaluation

Tout comme dans le suivi, les différentes parties prenantes seront impliquées et participeront en toute responsabilité dans le système d'évaluation du programme.

Une évaluation à mi-parcours sera réalisée sous la forme d'une autoévaluation animée. Quelques mois avant la fin du programme, sera menée une évaluation finale qui sera réalisée par une équipe d'évaluateurs indépendants. Elle pourrait être conjointement conduite avec l'évaluation à mi-parcours du plan stratégique 2018-2023.

4.4. Procédures de Contrôle de Gestion

Caritas Mali dispose d'un manuel de procédure de gestion administrative financière et comptable harmonisé qui lui sert de référence dans la procédure de contrôle de gestion.

Les rapports financiers sont produits conformément aux standards ayant fait l'objet d'accord avec les partenaires financiers dans le respect des procédures de gestion mises en place et en conformité avec les Normes de Gestion de Caritas Internationalis. Ceci vise à atteindre un niveau appréciable de transparence financière conduisant à une satisfaction des différentes parties.

Sur la base des procédures financières et pour assurer un contrôle de qualité, il est envisagé un système annuel d'audit interne des fonds du programme. Chaque partenaire financier est libre de commettre un auditeur externe de commun accord avec le Secrétariat National (SNCM) pour procéder à un tel contrôle de sa gestion.

V. MOYENS ET RESSOURCES

Pour la réalisation du présent Programme triennal, des ressources humaines, matérielles et financières sont nécessaires.

5.1. Les Ressources Humaines au niveau du SNCM

Le contexte actuel du pays décrit plus haut, la redéfinition du nouveau plan stratégique 2018-2020 et la conduite de nouveaux programmes en réponse aux nouvelles interpellations, ont amené le Secrétariat National à procéder à un réajustement interne du personnel permanent ainsi que le salaire pour permettre à Caritas Mali d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés. Il sera également procédé au renforcement de capacités du personnel afin qu'il réponde efficacement aux besoins identifiés au niveau des Coordinations Diocésaines.

Ainsi, durant cette phase de mise en œuvre du programme triennal 2018-2020, le Secrétariat national travaillera à temps plein ou à temps partiel avec le personnel suivant :

Secrétaire Général
Chargé de programme
Responsable Administratif et Financier (RAF)
Comptable Logisticien
Secrétaire de Direction
Conseiller à la Communication
Coordinateur en sûreté et sécurité
Responsable du développement économique et social (RDES)
Responsable DIRO et mobilisation des ressources (R-DIRO)
Responsable Gouvernance Cohésion sociale / Construction de la Paix
Responsable Urgences et Solidarité (RUS)
Chauffeur N°1
Chauffeur N°2
Agent de nettoyage (agent d'hygiène et d'assainissement).

Le Secrétariat National pourra à tout moment faire appel, en cas de besoin, à des ressources humaines (personnes ressources pour des prestations ponctuelles, des stagiaires temporaires pour des études, recherches, collectes de données diverses). Il pourra également recruter, suivant les opportunités qui offrent, des responsables de projets pour la durée du projet. Durant la période de mise en œuvre du programme, le Secrétariat National continuera à travailler en étroite collaboration avec les coordinations diocésaines (coordinateurs diocésains, chargés de programmes, responsables de volets, animateurs, agents comptables, membres des instances politiques, etc.) qui sont les bénéficiaires directs du programme triennal.

5.2. Les Ressources humaines au niveau des diocèses

L'équipe du SNCM prend le leadership de la mise en œuvre opérationnelle du programme triennal 2018-2020. Elle associe les coordinations diocésaines et les équipes de terrain dans cette démarche. La taille du personnel au niveau des coordinations diocésaines est plus ou moins importante comprenant les mêmes postes que ceux du SNCM.

5.3. Les Ressources matérielles

5.3.1. Au niveau du Secrétariat National

Aménagement du Siègne actuel

Le Siègne du Secrétariat National fait partie des bâtiments les plus anciens de la capitale. Ce bâtiment qui rend encore d'énormes services au Secrétariat national, ne dispose malheureusement que de peu d'espace lui permettant d'accueillir de nouveaux agents.

Des négociations sont entreprises avec les partenaires financiers pour construire un nouveau siège à la hauteur des besoins du moment et du futur de l'organisation et des ses partenaires. Il s'agira de construire un bâtiment de quatre (4) niveaux qui offrirait au personnel, aux visiteurs et aux partenaires de l'organisation des bureaux et espaces plus spacieux capables d'abriter le personnel et les matériels de Caritas Mali de façon décente.

Il sera construit avec une architecture « *intelligente* » par ses techniques constructives, son utilisation et entretien, pour à la fois valoriser le patrimoine architectural et qui soit en parfaite harmonie avec son environnement institutionnel.

Sa réalisation permettra enfin de doter Caritas Mali d'un modèle économique qui soit une source de financement interne pour le fonctionnement du Secrétariat National. En attendant le démarrage effectif de la construction du siège, les anciens bureaux seront restaurés (carrelage, peinture, installation électrique).

Acquisition d'équipement et autres matériels

Pour mettre en œuvre son programme, le Secrétariat National aura besoin :

Nouveau matériel roulant

- 1 Land Cruiser TOYOTA PRADO à acquérir sur subvention spécifique pour remplacer l'ancienne qui est en service depuis 11 ans ;
- 1 Hilux DC TOYOTA à acheter sur imputation du budget du programme pour remplacer l'ancienne qui est en service depuis 7 ans ;
- 1 voiture TOYOTA Advensis/Corrola à acheter sur imputation du budget du programme pour remplacer la Peugeot 407 qui a 9 ans d'âge et occasionnant de grosses dépenses d'entretien,

Nouveau matériel bureautique à acquérir sur budget du PT

- 4 ordinateurs et accessoires
- 2 vidéos projecteurs
- 1 photocopieuse
- 2 imprimantes
- 3 tables de travail
- 6 chaises pour visiteurs
- 2 fauteuils
- 1 écran mobile

5.3.2. Au niveau des Coordinations diocésaines

Chaque coordination diocésaine aura besoin de renforcer ses ressources matérielles disponibles afin de mieux assurer sa mission. Cela pourrait se réaliser à travers les projets et programmes diocésains ou nationaux à développer au cours des trois ans de vie du programme.

5.4. Ressources Financières et modalités de financement du PT

Le budget du présent programme est conforme à la nouvelle orientation de Caritas Mali et aux nouveaux axes. Les ressources proviendront essentiellement de la contribution locale et des financements extérieurs (Cf. chapitre Etat des recettes et des dépenses).

Il est bâti essentiellement sur les activités de pilotage (coordination, conception de projets, renforcement de capacités et suivi-évaluation) au niveau national. Il s'élève à **515.701.458 FCFA soit 786.182 Euros.**

Ce budget sera financé à travers divers modes et sources. Les modes sont constitués du cofinancement direct (fonds injectés directement dans la cagnotte globale) et des financements des projets sectoriels ou de besoins spécifiques. Les sources seront-elles aussi de deux principales natures. Il s'agit des subventions des partenaires à travers le cofinancement direct ou des financements spécifiques et les contributions locales.

5.4.1. Les contributions locales :

Les contributions locales sont évaluées à **81 394 144 FCFA ou 124 085 Euro soit 16%** du budget de pilotage et coordination. Elles sont réparties entre la Conférence Episcopale, le Secrétariat National et les Coordinations diocésaines. Les fonds mobilisés localement serviront à financer les rencontres statutaires nationales et le paiement des cotisations annuelles au niveau national, sous -régional et international.

La répartition des contributions locales est faite de la façon suivante :

5.4.1.1. La Conférence Episcopale

En 2017 la CEM a fait une contribution de **3.000.000 F/CFA (4573,5 Euro)** pour soutenir le fonctionnement de Secrétariat National. Ce montant annuel est reconduit pour les trois ans du programme triennal 2018-2020 soit un montant total de 9.000.000 F/CFA (13.720, 4 Euro).

5.4.1.2. Le Secrétariat National

La contribution du Secrétariat National sera constituée des frais de location de son propre siège, des frais administratifs sur la gestion des nouveaux programmes pour un montant total de 29 389 444 FCFA (44 804 Euro) et enfin des recettes des démarches douanières pour un montant total de 6 000 000 F/CFA (9 147 EUROS) en raison de 2 000.000 F/CFA/an.

La participation locale sera renforcée par la vente de trois anciens véhicules qui ont entre 9 et 11 ans d'âge pour un montant de 15 000 000 FCFA (22 867,3 EURO).

5.4.1.3. Les Coordinations diocésaines

Un montant annuel sera demandé aux coordinations diocésaines en vue de couvrir les frais de représentation et de coordination des activités de Caritas Mali (paiements des cotisations annuelles, participation aux rencontres statutaires, participations aux rencontres internes et externes, actions de visibilité et de lisibilité). La contribution des coordinations diocésaines est évaluée à 22 004 700 FCFA durant les trois ans soit 33 546 Euro).

5.4.2. Les subventions par le cofinancement extérieur

A travers ce mode de financement il est attendu un total de 434 307 308 FCFA ou 662 097 Euros soit 84% du budget. Les sources sont les suivantes :

5.4.2.1. Secours Catholique France

Dans ce nouveau programme triennal 2018-2020 la contribution de Secours Catholique permettra à la Caritas Nationale d'assurer sa tâche première de coordination, de représentation et d'appui/conseils aux coordinations diocésaines ;

De ce fait, la contribution totale de Caritas France est à 108 232 905 (165 000 Euro) dont 25 000 EURO de frais d'investissement.

Secours Catholique prendra également en charge les activités du programme A2P/DIRO. Le montant pour l'année 2018 s'élève à 22 736 472 FCFA soit 34 662 EURO.

5.4.2.2. Caritas Innsbruck

Caritas Innsbruck est un partenaire traditionnel de la Caritas Nationale. Elle contribue annuellement au financement de son programme triennal d'appui aux coordinations diocésaines de Caritas Mali. Sa contribution est estimée à 59 036 130 FCFA (90 000 Euro).

5.4.2.3. Caritas Espagne

Caritas Espagne continuera également à soutenir le programme triennal comme par le passé. Sa contribution est estimée à 59 036 130 FCFA (90 000 Euro).

5.4.2.4. Caritas Italie

Dans le cadre de l'Année Jubilaire Caritas Italie a soutenu plusieurs micro-projets, elle est aussi membre du consortium du projet RECIP2 depuis 2015. Pour le présent programme triennal, elle s'est engagée pour une subvention de 30 000 Euros pour 2018 et 2019 soit 19 678 710 FCFA soit 90 000 EURO.

5.4.3. Autres sources de cofinancement à chercher

Le niveau des engagements de cofinancements actuels laisse apparaître un gap de 172 146 531 FCFA ou 262 436 Euros. Pendant la mise en œuvre, les gestionnaires du programme devront développer les stratégies nécessaires de négociation auprès des sources externes en vue de combler ce gap.

5.4.4. Les financements spécifiques (indirects).

5.4.4.1. MISEREOR

Depuis un certain nombre d'années, dans le cadre du DIRO local, MISEREOR appuie financièrement des Coordinations diocésaines (Bamako, Sikasso, San, Mopti), lesquelles accompagnent les organisations paysannes dans l'amélioration des systèmes d'exploitations agricoles familiales. L'économie rurale dépendant largement de ces systèmes, cet appui de MISEREOR est très apprécié aussi bien par les Coordinations diocésaines accompagnatrices que par les organisations paysannes bénéficiaires de cet accompagnement.

Misereor entend rester un partenaire important pour la Caritas Mali sans pour autant entrer dans le cofinancement du budget de programme sus-indiqué. Il s'est engagé pour la construction du nouveau bâtiment en R+3 qui servira de siège de Caritas Mali. Il est aussi intéressé à accompagner la Caritas Mali à travers le financement des actions sur la gouvernance : L'appui sur l'éducation à la citoyenneté, les élections, la recherche –action (groupe de réflexion en démocratie), l'acquisition des investissements (achat d'un véhicule, etc.), le renforcement du partenariat à travers l'ouverture d'un service de dialogue et de liaison à Bamako, etc.

5.4.4.2. Développement et Paix

Développement et paix porte ses centres d'intérêts de la sécurité alimentaire, les urgences, la gouvernance, etc. Il est actuellement présent à Caritas Mali à travers le cofinancement de RECIP2 et le financement des greniers de prévoyance à dans le diocèse de San. Bien qu'il ne participe pas au cofinancement du PT, les responsables de Caritas Mali exploreront les axes de collaboration et de mobilisation des ressources pour sa contribution accrue à la réalisation des objectifs de Caritas Mali au cours des 3 ans.

5.4.4.3. Catholic Relieve services : CRS

CRS collabore actuellement avec 4 Caritas diocésaines et le SNCM. Il cofinance le RECIP 2. Cependant, tout comme Misereor et Développement et Paix, il ne cofinancera pas le programme mais accompagnera Caritas Mali dans la mobilisation des ressources; la mise à disposition d'un coordinateur de sûreté et de sécurité; le développement des projets dans le domaine des urgences, de l'agriculture, la résilience, la santé, l'éducation, le processus électoral, la construction de la (justice et paix) et le développement du partenariat.

5.4.4.4. Caritas Suisse

La longue tradition partenariale avec Caritas suisse mérite d'être poursuivie voire renforcée. Cela pourrait se réaliser dans la mise en œuvre des objectifs de développement économique.

5.4.4.5. Caritas Norvège.

Avec la Caritas Norvège qui s'installe au Mali, le partenariat pourrait être noué autour des questions de sécurité alimentaire et nutritionnelle, de la gestion des urgences, de la construction de la paix, etc. La conception et mise en œuvre des différents programmes communs pourraient permettre au PT de bénéficier indirectement des ressources en termes de frais de gestion (contributions au fonctionnement de l'organisation et à l'appui aux salaires du personnel d'appui).

5.4.5. Autres nouvelles sources de financement

Les responsables de Caritas Mali seront amenés à capter d'autres sources de financement dans le cadre de la stratégie de mobilisation des ressources et de diversification des partenaires.

TABLEAU I : PT 2018-2020 : PRESENTATION SOMMAIRE DU BUDGET

Période							
N°	RUBRIQUES	2018		2019		2020	
		CFA	EURO	CFA	EURO	CFA	EURO
I-BUDGET DES RESULTATS							
R 1	Les groupes cibles des communautés des zones d'intervention de Caritas Mali ont un système fonctionnel de prévention et de préparation face aux risques de catastrophes, ont accès aux besoins vitaux et à l'assistance, grâce à son accompagnement	3 412 500	5 202	3 412 500	5 202	3 412 500	5 202
R 2	Les groupes cibles de Caritas Mali ont accès aux services sociaux de base, à une meilleure protection et sont guéris de la malnutrition grâce aux actions de celle-ci.	1 000 000	762	2 216 667	2 617	1 000 000	1 524
R 3	Les groupes cibles de Caritas Mali (ménages du secteur primaire, petits acteurs du secteur informel) ont amélioré leur sécurité alimentaire et leurs revenus et ont accès à l'emploi durable, grâce aux actions de Caritas Mali.	500 000	762	500 000	-	500 000	762
R 4	Les capacités des pouvoirs publics, des élus locaux, des partis politiques, des organisations de la société civile communautaires et locales sont renforcées en matière de bonne gouvernance, de cohésion sociale et de construction de la paix	1 762 500	2 687	500 000	762	1 762 500	2 687
R 5	Les capacités internes de Caritas Mali sont renforcées	58 428 035	89 073	26 841 667	40 920	38 908 333	59 315
II- EQUIPEMENTS		28 865 000	44 004	19 000 000	28 965	-	-
III- PERSONNEL		63 133 200	96 246	74 341 260	113 333	78 058 323	118 999
IV- FOURNITURES ET CONSOMMABLES		29 056 130	44 296	33 256 130	50 699	33 256 130	50 699
Imprévus à 2,5% du total		4 653 934	7 076	4 001 706	6 062	3 922 445	5 980
TOTAL BUDGET ANNUEL ET CUMULE		190 811 299	290 109	164 069 929	248 560	160 820 231	245 169
						124 178 035	189 308
						47 865 000	72 970
						215 532 783	328 578
						95 568 389	145 693
						12 578 084	19 175
						515 701 458	786 182

TABLEAU II : Plan de financement

A Partenaires Financiers (cofinancements)		Période						%	
		Année 2018		Année 2019		Année 2020		Cumul 2018/2020	
		CFA	Euro	CFA	Euro	CFA	Euro	CFA	Euro
PARTENAIRES EXTERIEURS									
Secours Catholique		42 637 205	65 000	26 238 280	40 000	32 797 850	50 000	101 673 335	155 000
Secours Catholique A2P/ DIRO		22 736 472	34 662	-		-		22 736 472	34 662
Caritas Innsbruck		19 678 710	30 000	19 678 710	30 000	19 678 710	30 000	59 036 130	90 000
Caritas Espagne		19 678 710	30 000	19 678 710	30 000	19 678 710	30 000	59 036 130	90 000
Misereor		-	-	-		-		-	-
Caritas Italie		13 119 140	20 000	6 559 570	10 000	-	-	19 678 710	30 000
Développement et Paix		-	-	-		-		-	-
Autres sources de financement a chercher		37 961 065	57 871,27	69 396 245	105 793,89	64 789 221	98 771	172 146 531	262 436
Total financements extérieurs		155 811 302	237 533	141 551 515	215 794	136 944 491	208 771	434 307 308	662 097
PARTENAIRES LOCAUX									
Conférence Episcopale		3 000 000	4 573	3 000 000	4 573	3 000 000	4 573	9 000 000	13 720
SNCM									
Frais administratifs des projets programmes		10 995 300	16 762	8 518 413	12 986	9 875 731	15 055	29 389 444	44 804
Prestation aux diocèses		2 000 000	3 049	2 000 000	3 049	2 000 000	3 049	6 000 000	9 147
Ventes des véhicules		15 000 000	22 867		-		-	15 000 000	22 867
Diocèses		4 004 700	6 105	9 000 000	13 720	9 000 000	13 720	22 004 700	33 546
Total financements locaux		35 000 000	53 357	22 518 413	34 329	23 875 731	36 398	81 394 144	124 085
TOTAL FINANCEMENT		190 811 302	290 890	164 069 928	250 123	160 820 222	245 169	515 701 452	786 182
									16%

B/ Partenaires de Financements spécifiques	Période							%
	Année 2018		Année 2019		Année 2020		Cumul 2018/2020	
	CFA	Euro	CFA	Euro	CFA	Euro		
Catholic Relief Services (CRS Mali)	Accompagnement dans la mobilisation des ressources; la mise à disposition d'un coordinateur de sureté et de sécurité; le développement des projets dans le domaine de l'agriculture, résilience, la santé, l'éducation, le processus électoral , justice et paix et le développement du partenariat.							
Misereor	L'appui sur l'éducation à la citoyenneté, élection de 2018, groupe de travail, les investissements (achat d'un véhicule etc) la construction du siège de Caritas Mali, renforcement du partenariat à travers l'ouverture d'un service de dialogue et de liaison à Bamako							
Caritas Norvège	Programme d'appui à la sécurité alimentaire et nutritionnelle (PASAN) , communication ,urgence et construction de PAIX							
Développement et Paix	A explorer autour des centres d'intérêts comme sécurité alimentaire, les urgences, la gouvernance, etc.							
Caritas Suisse	Dans le développement économique local							
Autres Partenaires	A explorer							

ANNEXES

Annexe 1 : Cadre logique

Annexe 2 : Explication des activités

Annexe 3 : Plan opérationnel

Annexe 4 : Organigramme du Caritas Mali

Annexe 5 : Organigramme de Secrétariat National

Annexe 6 : Organigramme des Coordinations diocésaines

Annexe 7 : Principaux rôles et responsabilités des membres du SNCMNBVBBBN

Annexe 1 : Cadre logique

La Logique d'Intervention Objectifs, Résultats et Activités

	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources et moyens de vérification	Hypothèses
Objectif Global 1	Contribution au développement durable du Mali.			
Objectif Global 2	Contribution à l'amélioration de la crédibilité de Caritas Mali.			
Objectif Spécifique	Amélioration des conditions de vie des groupes cibles prioritaires à travers une Caritas Mali plus fonctionnelle entre 2018 et 2020.	- Accroissement de 1% du nombre d'enfants scolarisés dans les zones d'intervention de Caritas Mali d'ici 2020 - Réduction de 0,5% du nombre d'enfants malnutris dans les zones d'intervention de Caritas Mali d'ici 2020 - Accroissement de 2% du nombre de populations résilientes face aux risques de catastrophes - Au moins, 25% des groupes cibles accompagnés dans le développement économique qui disent avoir un fonds de roulement pour leurs AGR d'ici 2020 - Accroissement de 2% du nombre de populations démunies et affectées pris en charge par Caritas Mali entre 2018 et 2020	Rapport de suivi évaluation de la mise en œuvre des plans d'amélioration Rapports d'activités diocésains Rapport annuel du PT Rapport CADB Interview, entretien, sondage Rapports d'activités des centres de santé	Stabilité politique, sociale, économique et sécuritaire du pays Disponibilité des partenaires techniques et financiers Disponibilité et adhésion des acteurs politiques et de la société civile
Résultat 1	Les groupes cibles des communautés des zones d'intervention de	En fin 2020 au moins 60 villages à risques (exposés soit aux inondations, soit à la sécheresse, soit aux ennemis des cultures, etc.) sélectionnés par Caritas Mali ont un système fonctionnel de prévention et de préparation (plan de contingence communautaire, comités de veille et de réponse formés et équipés, des règles de conduite établies, suivi des indicateurs de déclenchement).	Rapports des projets	

Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources et moyens de vérification	Hypothèses
Résultat 2 Les groupes cibles de Caritas Mali ont accès aux services sociaux de base, à une meilleure protection et sont guéris de la malnutrition grâce aux actions de celle-ci.	Caritas Mali ont un système fonctionnel de prévention et de préparation face aux risques de catastrophes, ont accès aux besoins vitaux et à l'assistance, grâce à son accompagnement.	sociaux et de protection Rapports annuels d'activités Rapport de suivi annuel	
	En fin 2020, au moins 30% des ménages dans 40 villages sinistrés affectés par des crises (famines, inondations, incendies, sécheresse, invasion par les ennemis des cultures, etc.), sélectionnés par Caritas Mali ont eu accès aux besoins vitaux (eau, vivres, habits, abris, kits de soins, kits de cuisine, kits de ménages selon le cas.) durant les trois premiers mois d'intervention face à chaque crise. Entre 2018 et 2020, 600 indigents (personnes atteintes par les maladies invalidantes, personnes âgées sans soutien, veuves sans soutien, victimes de conflits armés, prisonniers, etc.) ont bénéficié de l'assistance de Caritas Mali pour leurs besoins vitaux (eau, vivres, habits, abris, soins médicaux selon le cas), et/ou d'une prise en charge psycho-sociale (écoute, conseil, accompagnement) De 2018 à 2020, 3 000 migrants, personnes déplacées internes et réfugiés ont bénéficié de l'assistance de Caritas Mali (besoins vitaux, assistance judiciaire, prise en charge psycho-sociale, protection).		
	Entre 2018 et 2020, au moins 3500 enfants de moins de 5 ans sont guéris de la malnutrition grâce à l'action de Caritas Mali dans ses zones d'intervention. Entre 2018 et 2020, les nombres d'actes de prise en charge de pathologies diverses par les centres de santé des coordinations diocésaines de Caritas Mali sont d'au moins : 150 000 consultations curatives ; 5 000 consultations prénatales ; 3 500 accouchements assistés ; 6 000 vaccinations ; 18 000 protections contre le paludisme (consultations, moustiquaires imprégnées, sensibilisation, etc.) ; 1 350 Chirurgies ophtalmologiques.		
	Entre 2018 et 2020, la fréquentation scolaire de 121 170 enfants a été facilitée grâce aux cantines scolaires appuyées par Caritas Mali dans ses zones d'intervention. Entre 2018 et 2020, au moins 15% des enfants pris en charge par les centres d'accueil de Caritas Mali, ont été réinsérés dans la vie sociale.		

	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources et moyens de vérification	Hypothèses
Résultat 3	Les groupes cibles de Caritas Mali (ménages du secteur primaire, petits acteurs du secteur informel) ont amélioré leur sécurité alimentaire et leurs revenus et ont accès à l'emploi durable, grâce aux actions de Caritas Mali.	Au moins 30% des ménages vulnérables du secteur primaire qui n'arrivent pas subvenir à leurs besoins alimentaires, notamment à assurer plus d'un repas par jour pendant la période de soudure (variant selon les zones) et vivant en-dessous du seuil de la pauvreté national, frappés par les inégalités économiques d'accès au foncier et à d'autres ressources et que Caritas Mali a accompagnés, améliorent leur sécurité alimentaire (au moins deux repas assurés par jour pendant la période de soudure variant selon les zones pendant au moins les 2 dernières années du plan stratégique).	Rapports annuels d'activités	Rapports annuels de suivi Rapports de projets d'urgence/solidarité
		Au moins 40% des ménages vulnérables du secteur primaire qui n'arrivent pas subvenir à leurs besoins alimentaires, notamment à assurer plus d'un repas par jour pendant la période de soudure (variant selon les zones) et vivant en-dessous du seuil de la pauvreté national, frappés par les inégalités économiques-difficultés d'accès au foncier et à d'autres ressources et que Caritas Mali a accompagnés, améliorent leurs revenus moyens annuels d'au moins 7%, entre 2018 et 2020. Au moins 50 petits acteurs du secteur informel (ouvriers, apprentis, etc. des milieux urbain et rural) frappés par les inégalités économiques-difficultés d'accès aux ressources financières et équipements) et que Caritas Mali a accompagnés, améliorent leurs revenus en ayant une qualification et un emploi durable , entre 2018 et 2020		
Résultat 4	Les capacités des pouvoirs publics, des élus locaux, des partis politiques, des organisations de la société civile communautaires et locales sont renforcées en matière de bonne gouvernance, de cohésion sociale et de construction de la paix	D'ici 2020, 35% des conseils communaux accompagnés par Caritas Mali ont organisé chacun au moins 2 délibérations publiques.		Rapport de formation Rapport d'activités Rapports de projets
		D'ici 2020, 35% des communes accompagnées par Caritas Mali ont initié chacune au moins 1 action de cohésion sociale (rencontres avec les partis politiques, les élus, les autres citoyens autour de la mise en œuvre de l'Accord pour la paix, la gestion du foncier, etc. en vue de renforcer la paix au niveau local). D'ici 2020, 10% des organisations de producteurs du secteur primaire, de jeunes, et/ou de femmes créées au cours de la 2 ^{ème} année et celles renforcées par la Caritas Mali, tiennent régulièrement leurs rencontres statutaires et ont exécuté chacune au moins un plan d'affaires.		

	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources et moyens de vérification	Hypothèses
Résultat 5	Les capacités internes de Caritas Mali sont renforcées	La représentation de Caritas Mali aux rencontres ; Existence et application effective d'un manuel de procédures harmonisé par l'ensemble des Caritas diocésaines et de la nationale ; Partage d'informations ; Nombre de Projets/Programmes d'envergure nationale élaborés et mis en œuvre ensemble ; Nombre d'appels à proposition répondus en consortium de plusieurs Caritas diocésaines ; Nombre de visites d'échanges interdiocésaines réalisées.	Rapports de missions Rapports d'activités Documents de projets/programmes	
		Au moins 80% des instances et organes politiques sont mis en place d'ici 2020 ; La tenue régulière des rencontres statutaires (AG, Bureau national, commissions diocésaines) d'ici 2020 ; Nombre de documents politiques et opérationnels approuvés Le score d'application des NG de CI inférieur à 3 par les commissions diocésaines évolue d'au moins 1 point d'ici 2020. Le score d'application des NG de CI inférieur à 3 par les Coordinations diocésaines et le SNCM évolue d'au moins 1 point d'ici 2020. Nombre d'agents de Caritas Mali formés pouvant utiliser au moins 2 outils d'analyse sociale ; Nombre de fiches et thèmes de bonnes pratiques capitalisées	Documents approuvés Rapports de formations, d'animations Rapports de missions et de suivi Comptes rendus des rencontres	
Résultat Intermédiaire 5.1	La gouvernance interne de Caritas Mali est améliorée			

	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources et moyens de vérification	Hypothèses
Résultat Intermédiaire 5.2 Les actions de Caritas Mali sont plus visibles et plus lisibles		Accroissement de 5% entre 2018 et 2020 du nombre d'organisations locales, nationales et internationales qui collaborent, financent, qui disent connaître les actions de Caritas Mali ; Accroissement de 10% entre 2018 et 2020, du nombre de visiteurs sur le site web de Caritas Mali Au moins, 7 articles sont publiés sur le site web et les comptes sur les réseaux sociaux de Caritas Mali, mensuellement Un document de la politique de Caritas Mali en communication est disponible Nombre d'agents formés sur les techniques de communication Nombre de supports de visibilité produits (calendriers, dépliants, kit de bienvenu, affiches, banderoles, documents de capitalisation, rapports, vidéos, etc.)	Document d'orientation politique de communication Supports de visibilité et de lisibilité Statistique de visites du site web	
Résultat Intermédiaire 5.3 Les structures politiques et opérationnelles de Caritas Mali, ont amélioré leur capacité de mobilisation des ressources internes et externes, d'ici 2020.		L'accroissement de 2% entre 2018 et 2020 du volume financier mobilisé auprès des communautés et autres personnes morales et/ou physiques de bonne volonté au Mali pour son fonctionnement interne et les actions de solidarité Le volume financier de contribution des communautés aux projets/programmes de Caritas Mali s'est accru de 1% en 2020 par rapport au cumul 2012- 2016 de Caritas Mali. Le volume financier mobilisé auprès des partenaires externes pour les projets/Programmes d'urgence et de développement ainsi que pour le fonctionnement des structures opérationnelles diocésaines et nationales de Caritas Mali s'est accru d'au moins 1% en 2020 par rapport au cumul 2012- 2016 de Caritas Mali.	Documents de projets/programmes Rapports d'activités des séances de mobilisation Liste des donateurs Rapports d'activités Rapports financiers Rapports d'audit	

	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources et moyens de vérification	Hypothèses
Résultat Intermédiaire 5.4	Le Secrétariat National joue mieux son rôle de coordination.	Au moins 2 fora des partenaires tenus entre 2018 et 2020. Au moins 3 rencontres de suivi des orientations stratégiques Nombre de rencontres nationales et internationales auxquelles le SNCM a pris part Le personnel du SNCM occupe les locaux du nouveau siège d'ici 2020	Rapports de rencontres Rapports des AG, des fora Rapports d'activités Rapports d'audits Rapports d'évaluation	
Résultat Intermédiaire 5.5	Le système suivi évaluation de Caritas Mali est fonctionnel.	Document du PSE actualisé disponible Nombre de missions de suivi dans les diocèses 6 rapports de suivi évaluation produits Nombres d'agents formés en suivi évaluation 3 rencontres nationales de suivi évaluation du PS tenues 3 rapports annuels de suivi évaluation du PS consolidés	Document PSE Rapports de missions de suivi Rapport de formation Rapports annuels d'activités	
Résultat Intermédiaire 5.6	Caritas Mali possède un dispositif de sûreté et sécurité fonctionnel	Caritas Mali est membre de INSO Caritas Mali dispose d'une Equipe de Gestion de Sécurité Caritas Mali dispose des documents de gestion de sécurité (Plan de Sécurité, Procédures, Opérationnelles Standards, Plans de contingence Sécurité)		

	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources et moyens de vérification	Hypothèses
N° ACTIVITES	ACTIVITES	MOYENS	COÛTS	Conditions préalables
Résultat 1	Les groupes cibles des communautés des zones d'intervention de Caritas Mali ont un système fonctionnel de prévention et de préparation face aux risques de catastrophes, ont accès aux besoins vitaux et à l'assistance, grâce à son accompagnement.			
R1.A1.	Tenue de 3 ateliers d'évaluation de la campagne agricole.	Transport aller-retour des participants par bus (1 personne/diocèse pour les 3 ateliers) Hébergement et restauration de 7 participants pour les 3 ateliers (4jrs x 3) Une salle de réunion pour 3jrs/an Fournitures de bureau Carburant véhicule SNCM	FCFA 2 962 500 € 4 516	Disponibilité et adhésion des partenaires financiers
R1.A2.	Elaboration d'un projet d'urgence d'envergure nationale par an.	Transport aller-retour des participants par véhicule (3 personne/diocèse pour 5 jours d'atelier/an) Hébergement et restauration de 28 participants/atelier Une salle de réunion de 25 personnes pendant 5jrs/an Fournitures de bureau Carburant véhicule SNCM	FCFA 4 275 000 € 6 517	Disponibilité et adhésion des partenaires financiers
R1.A3.	Accueil, orientation et appui ponctuel aux migrants et indigents	forfait	FCFA 3 000 000 € 4 573	

Résultat 2	Les groupes cibles de Caritas Mali ont accès aux services sociaux de base, à une meilleure protection et sont guéris de la malnutrition grâce aux actions de celle-ci.			
N° ACTIVITES	ACTIVITES	MOYENS	COÛTS	Conditions préalables
R2.A1.	Elaboration et mise en œuvre de Projets et Programmes sociaux et de protection par les diocèses	Cf. budget diocèses	Budget supporté par les diocèses sans cout	
R2.A2.	Elaboration d'un projet d'envergure nationale de sensibilisation sur les risques de la migration et de réinsertion sociale des migrants	Un atelier de 3 jours réunira à Bamako 16 personnes dont 5 du SNCM, 6 de Mopti (pour mieux bénéficier des expériences des centres de Gao et Mopti) et 5 des autres diocèses (1 pour chacun)	FCFA 1 216 667 € 1 855	
R2.A3.	Elaboration d'un projet de création d'un centre d'accueil des migrants à Bamako	1 atelier de 3 jours à Bamako auquel participeront 8 personnes dont 5 du Secrétariat National et 3 de Caritas Bamako	Sans cout sur le PT	
R2.A4.	Appui à la mise en œuvre de la Campagne internationale de CI sur la migration	Production et émission radio, production et publication d'articles et suivi de la campagne	FCFA1 500 000 €2 287	

R2.A5.	Participation aux activités des réseaux sous régionaux sur la migration et la traite des personnes humaines	A prendre en charge par la ligne Représentation ou participation aux rencontres	FCFA1 500 000 €2 287	
R2.A6.	Réalisation d'une étude de diagnostic fonctionnel des centres de santé de l'Eglise	Consultant pour 25 jours dans les diocèses Moyens à rechercher auprès d'autres partenaires	Sans coût sur le PT	
R2.A7.	Elaboration d'un programme de renforcement des capacités des centres de santé	un atelier : 1 jr de restitution/validation 2 jours pour l'écriture des grandes lignes du document Moyens à rechercher auprès d'autres partenaires	Sans coût sur le PT	
N° ACTIVITES	ACTIVITES	MOYENS	COÛTS	Conditions préalables
Résultat 3 : Les groupes cibles de Caritas Mali (ménages du secteur primaire, petits acteurs du secteur informel) ont amélioré leur sécurité alimentaire et leurs revenus et ont accès à l'emploi durable, grâce aux actions de Caritas Mali.				
R3.A1.	Harmonisation des concepts et élaboration d'un projet d'envergure nationale d'agro-écologie	(1) atelier de 4 jours à Bamako où participeront 22 personnes dont 5 du SNCM et 3 personnes par Caritas diocésaine	Sans coût sur le PT	Financement du programme triennal

R3.A2.	Elaboration et mise en œuvre d'autres Projets /Programmes économiques nationaux par le SNCM.	Budget à rechercher auprès d'autres partenaires	Sans coût sur le PT	Financement du programme triennal
R3.A3.	Elaboration et mise en œuvre de Projets et programmes économiques diocésains	Budget des coordinations diocésaines	Sans coût sur le PT	Financement du programme triennal
R3.A4.	Participation aux activités du réseau sous régional d'agro-écologie	Une participation annuelle	FCFA1 500 000 €2 287	Survenue de crises
R3.A5.	Organisation annuelle de rencontres d'échanges d'expériences entre les coordinations diocésaines dans le secteur économique (plateforme DEL et autres)	A rechercher auprès de Caritas Suisse	Sans coût sur le PT	

N° ACTIVITES	ACTIVITES	MOYENS	COUTS	CONDITIONS PREALABLES
Résultat 4	Les capacités des pouvoirs publics, des élus locaux, des partis politiques, des organisations de la société civile communautaires et locales sont renforcées en matière de bonne gouvernance, de cohésion sociale et de construction de la paix			
R4.A1.	Elaboration et coordination de la mise en œuvre d'un projet d'envergure nationale d'éducation citoyenne et de construction de la paix	2 ateliers de 3 jours par projet à Bamako pour 5 personnes du SNCM prise en charge pour un atelier de 3 jrs : Déplacements : véhicule ; Hébergement : 5 pers ; Restauration : 5 pers ; Location de salle : 3 jrs ; Fournitures La facilitation est assurée par le SNCM	FCFA 2 525 000 €3 849	Financement du programme triennal
R4.A2.	Appui au renforcement institutionnel et organisationnel des groupes cibles à la base	Mise à disposition des conférenciers, Suivi, appui conseil Coût pris en charge par le projet	Sans coût sur le PT	
R4.A3.	Conduite d'une action de plaidoyer (organisation et participation)	Sans coût	FCFA 1 500 000 €2 287	
Résultat 5	Les capacités internes de Caritas Mali sont renforcées			
Résultat intermédiaire 5.1	La gouvernance interne de Caritas Mali est améliorée.			
R15.1.A1.	Actualisation des Statuts et règlement intérieur	1 atelier à Bamako pour 10 participants (diocèses et SNCM) pendant 2 jours : moyens de transport, hôtel, nourritures, salle de réunions, facilitateur interne Atelier à combiner avec le forum des coordinateurs.	FCFA 1 016 667 €1 550	Financement du programme triennal

RI5.1.A2.	Conception des guides d'animation des communautés harmonisés	1 Atelier de 4 jours à Bamako à l'intention de 20 personnes prise en charge comité de rédaction (5 personnes)	Sans cout sur le PT	
RI5.1.A3.	Actualisation participative et application par tout le réseau Caritas Mali du manuel de procédures harmonisées	1 Atelier de 2 jours à Bamako à l'intention de 25 personnes	Sans cout sur le PT	Adhésion des Evêques
N° ACTIVITES	ACTIVITES	MOYENS	COUTS	CONDITIONS PREALABLES
RI5.1.A4.	Mise en réseau des comptabilités du SNCM et des coordinations diocésaines pour les projets/programmes d'envergure nationale pour les projets/programmes d'envergure nationale	Achat et configuration d'un logiciel de comptabilité <i>NB. La facilitation est assurée par le SNCM.</i>	Sans cout sur le PT	
RI5.1.A5.	Dynamisation des instances en fonction des nouveaux statuts et Règlement Intérieur		Sans cout sur le PT	Adhésion des curés
RI5.1.A6.	Elaboration de la politique de Caritas Mali en matière de la gestion des ressources humaines	1 atelier de 2 jours pour 17 personnes	FCFA 1 975 000 €3 011	Financement du programme triennal

RI5.1.A7.	Travail en synergie avec les autres commissions de la Pastorale Sociale	Sans cout	Sans cout sur le PT	
RI5.1.A8.	Organisation d'un atelier en analyse sociale	1 atelier de 5 jours pour 24 personnes	FCFA 6 906 000 €10 528	Financement du programme A2P/DIRO
RI5.1.A9.	Duplication de l'atelier en analyse dans 3 Caritas diocésaines	Suivi dans 3 diocèses	FCFA973 000 €1 483	Financement du programme A2P/DIRO
RI5.1.A10.	Organisation d'un atelier sur la capitalisation et la gestion des connaissances	1 atelier de 5 jours pour 24 personnes avec un consultant	FCFA 7 306 000 €11 138	Financement du programme A2P/DIRO
RI5.1.A11.	Appui à la Duplication de la capitalisation et à la gestion des connaissances dans 3 Caritas diocésaines	Suivi dans 3 diocèses	FCFA 973 000 €1 483	Financement du programme A2P/DIRO

N° ACTIVITES	ACTIVITES	MOYENS	COUTS	CONDITIONS PREALABLES
Résultat Intermédiaire 5.2	Les actions de Caritas Mali sont plus visibles et plus lisibles			
RI5.2.A1.	Elaboration de la politique de Caritas Mali en matière de communication	1 atelier de 2 jours 25 participants à Bamako	FCFA 2 575 000 €3 926	Financement du programme triennal
RI5.2.A2.	Prise en charge du site web et renforcement débit	Cf. factures	FCFA 7 500 000 €11 434	Financement du programme triennal
RI5.2.A3.	Production de supports de visibilité (calendriers annuels, dépliants, etc.)	Cf. factures	FCFA 2 166 667 €3 303	Financement du programme triennal
Résultat Intermédiaire 5.3	Les structures politiques et opérationnelles de Caritas Mali, ont amélioré leur capacité de mobilisation des ressources internes et externes, d'ici 2020.			

RI5.3.A1.	Elaboration de la politique de mobilisation des ressources internes et externes de Caritas Mali	Organisation d'1 atelier de 2 jrs d'élaboration de la politique de mobilisation des ressources auquel prendront part 6 coordinateurs et les 6 comptables diocésains + 5 personnes du SNCM : Déplacement véhicule : Hébergement : 15 pers pendant 3 nuitées Restauration : 15 pers pendant 3 jrs (coordinateurs, comptables, chauffeurs) et 9 pers pendant 2 jrs (5 du SNCM, chauffeur SNCM, 2 du diocèse de Bamako, 1 chauffeur de Bamako) Salle d'atelier : 2 jrs et 1 rencontre de 5 jrs du comité de rédaction (5 pers) : Hébergement : 5 pers pendant 6 nuitées Restauration : 5 pers pendant 7 jrs Location de salle : 5 jrs Carburant véhicule :	FCFA 1 825 000 €2 782	Financement du programme triennal
RI5.3.A2.	Elaboration d'un projet de génération de revenus pour Caritas Mali	et 1 rencontre de 5 jrs du comité de rédaction (5 pers) : Hébergement : 5 pers pendant 6 nuitées Restauration : 5 pers pendant 7 jrs Location de salle : 5 jrs Carburant véhicule	Sans cout sur le PT	Financement du programme triennal

RI5.3.A3.	Réponses aux appels à propositions soit en consortium avec les Caritas diocésaines ou une seule Caritas diocésaine soit le SNCM seul.	2 ateliers de 3 jours chacun à Bamako pour 25 personnes	FCFA 4 775 000 €7 279	Financement du programme triennal
RI5.3.A4.	RI.5.3.A4: Participation à distance du SNCM à l'organisation de 6 semaines caritatives au niveau diocésain pour la mobilisation des ressources internes	Production des supports de visibilité et de lisibilité (slogans, textes, etc.)	Sans cout sur le PT	Adhésion des coordinations diocésaines
Résultat Intermédiaire 5.4	Le Secrétariat National joue mieux son rôle de coordination.			
RI.5.4.A1.	Organisation d'une (1) rencontre annuelle du forum des Coordinateurs diocésains : Secrétaire général +Coordinateurs diocésains)	- 1 rencontres de 3 jours à Bamako ou ailleurs - 9 participants : les coordinateurs + SG+ 1 sécu+ 1 communicateur 7 accompagnateurs (chauffeurs) - logistique : 7 véhicules - salle de réunion - hébergement et restauration pour 16 personnes	FCFA 4 687 500 €7 146	Financement du programme triennal
RI.5.4.A2.	Facilitation de la rencontre des membres du bureau national (2 fois/an)	- 2 rencontres de 1 jour à Bamako - 10 participants (frais de déplacement, restauration et hôtel) - salle de réunion	FCFA 6 450 000 €9 833	Financement du programme triennal

RI.5.4.A3.	Facilitation à l'organisation de 2 Assemblées Générales (2018 et 2020)	2 rencontres de 3 jours à Bamako - 50 participants (coordinateurs +chargés +3 CDCM +SNCM+BN): - salle de réunion - frais de déplacement	FCFA 12 650 000 €19 285	Financement du programme triennal
RI.5.4.A4.	Tenue des rencontres internes du SNCM et des Coordinations diocésaines	- 1 rencontre/semaine pour 10 personnes pendant 11 mois x 3 ans au niveau du SNCM	FCFA 3 075 000 €4 688	Financement du programme triennal
RI.5.4.A5.	Participation aux différentes rencontres internationales	- 6 rencontres internationales - frais de mission	FCFA 3 600 000 €5 488	Financement du programme triennal
RI.5.4.A6.	Représentation de Caritas Mali aux niveaux local, national et international	Forfait	FCFA 7 500 000 € 11 434	Financement du programme triennal
RI.5.4.A7.	Mobilisation et Paiement des cotisations statutaires annuelles	CI, Caritas Africa, Coanet, GTCIS, CCA-ONG, ... (Participation locale)	FCFA 12 450 000 €18 980	
RI.5.4.A8.	Organisation de 2 fora des partenaires	- 2 rencontres de 3 jours à Bamako -60 participants : structures politiques et opérationnelles de CM + partenaires - logistique : 10 véhicules - salle de réunion - hébergement et restauration pour 70 personnes - 1 modérateur pour 5 jours	Sans cout sur le PT	

RI.5.4.A9.	Elaboration du nouveau PT 2021-2023	- 1 rencontre de restitution de 2 jours à Bamako -28 participants : Comité technique de pilotage (Coordinateurs diocésains + les chargé + financier/diocèse et le personnel SNCM (18+10)) - logistique : 6 véhicules - salle de réunion - hébergement et restauration pour 36 personnes - 1 consultant pour 40 jours	FCFA 4 966 667 €7 572	Financement du programme triennal
RI.5.4.A10.	Construction du siège de Caritas Mali	Cf. Projet	Sans cout sur le PT	
RI.5.4.A11.	Coordination des projets/programmes d'envergure nationale	Sans coût	Sans cout sur le PT	
RI.5.4.A12.	Appui conseil aux diocèses par le Secrétariat National	Sans coût	Sans cout sur le PT	
Résultat Intermédiaire 5.5	D'ici 2020, le système suivi évaluation de Caritas Mali est fonctionnel.			
RI.5.5.A1.	Actualisation des PSE du Programme triennal et du Plan stratégique	- 1 rencontre de 5 jours à Bamako pour traduire les IOV en outils et déterminer les niveaux de responsabilités de suivi -12 participants : les chargés de programmes diocésains et personnel SNCM (6+6) - logistique : 6 véhicules - salle de réunion - hébergement et restauration	FCFA 2 500 000 €3 811	

RI.5.5.A2.	Organisation d'une rencontre annuelle du comité de planification et de suivi évaluation du Plan stratégique et du Programme Triennal	▪ Termes de référence et invitation ▪ Les propositions de bilans et plan d'action des diocèses et du SNCM ▪ Moyens de déplacements pour les 6 diocèses et le SNCM ▪ Frais d'hôtel et de restauration pour 4 nuitées ▪ Salle de rencontre pour 30 personnes pendant 3 jours : 10 du SNCM, coordinateurs diocésains, Chargés de progr dioc, coordinateurs de programmes nationaux ▪ Fournitures de bureau ▪ Facilitateur interne pour 7 jours	FCFA 3 949 202 €6 021	
RI.5.5.A3.	Etablissement des situations de référence pour le PS et le PT	Questionnaires de collecte des données conçus par le SNCM et renseignés par les Coordinations diocésaines La suite de l'activité est combinée avec RI.5.5.A2.	Sans cout sur le PT	
RI.5.5.A4.	Organisation d'une formation des agents de Caritas Mali sur le suivi évaluation	1 session collective à Bamako ; 3 jours, 24 participants et 7 accompagnateurs (chauffeurs) : ▪ frais déplacement, nourriture, hotel , ▪ Salle de réunion, ▪ Fournitures ▪ Frais de communication ▪ frais formateur externe pendant 5 jours.	FCFA 4 075 000 €6 212	
RI.5.5.A5.	Organisation de 2 missions annuelles de suivi évaluation dans les diocèses par axe	1 véhicules 2 missions 15 jours chacune dans les 6 diocèses 3 personnes (2 cadres + chauffeur) véhicule SNCM frais de mission	FCFA 7 300 000 €11 129	

RI.5.5.A6.	Elaboration des rapports semestriels et annuels du programme triennal	Canevas de rapports, rapports de suivi périodique, compte rendus des rencontres hebdo et mensuelles, Frais de reprographie des documents (forfait)	Sans cout sur le PT	
RI.5.5.A7.	Elaboration du rapport annuel à la CADB	Canevas du rapport, Rapports des Caritas diocésaines et du SNCM	Sans cout sur le PT	
RI.5.5.A8.	Réalisation des audits périodiques	Termes de référence, contrat de prestation, rapports financiers annuels	Sans cout sur le PT	
RI.5.5.A9.	Réalisation d'auto-évaluation assistée à mi-parcours du programme triennal	- 1 rencontre de restitution de 2 jours à Bamako -30 participants : Comité technique de pilotage (Coordinateurs diocésains + les chargé + financier/diocèse et le personnel SNCM (18+10)) - logistique : 6 véhicules - salle de réunion - hébergement et restauration pour 36 personnes - 1 consultant pour 35 jours	FCFA 3 825 000 €5 831	
RI.5.5.A10.	Réalisation d'une évaluation externe finale du programme triennal et évaluation à mi-parcours du plan stratégique	▪ Termes de référence, ▪ contrat de prestation intellectuelle (Consultant pendant 35 jrs) ▪ Frais 1 atelier de restitution de 5 jours, 30 participants ▪ Frais d'1 session d'intégration dans le plan stratégique des recommandations et mesures correctives	FCFA 4 825 000 €7 356	
RI.5.6.	Caritas Mali possède un dispositif de sûreté et sécurité fonctionnel			

RI.5.6.A1.	Inscription et participation aux rencontres de International NGO Safety Organisation (INSO) et autres réseaux	Accord Cadre de Caritas Mali avec l'Etat Malien Moyens de déplacement Crédit de communication	Voir budget de fonctionnement	
RI.5.6.A2.	Elaboration et mise en œuvre d'un plan national de sûreté et de sécurité de Caritas Mali (Recrutement du coordinateur, organisation des formations en sûreté et sécurité pour les agents de Caritas Mali ; équipements, etc.)	▪ Avis d'appel d'offre pour le recrutement d'un coordinateur de Sécurité et sûreté ▪ Frais de diffusion de l'avis ▪ Frais de formations des cadres et agents de Caritas Mali ▪ Cout d'investissement des équipements et supports de mise en œuvre du plan, fonctionnement et prise en charge des frais de participation aux différentes rencontres nationales et internationales sur la sûreté et sécurité	Sans cout sur le PT, financement spécifique de CRS et autres partanires	CRS maintient effectivement son engagement
RI.5.6.A3.	Suivi, appui et conseil des diocèses dans la mise en œuvre de leurs plans de sûreté et sécurité.	Moyens de déplacement Frais de mission investissement	Sans cout sur le PT, Les coûts des investissements et du coordinateur sécurité seront pris en charge par les projets spécifiques.	CRS maintient effectivement son engagement

Annexe 2 : Explication des Activités principales

Résultat 1. Les groupes cibles des communautés des zones d'intervention de Caritas Mali ont un système fonctionnel de prévention et de préparation face aux risques de catastrophes, ont accès aux besoins vitaux et à l'assistance, grâce à son accompagnement.

Ce résultat, une fois atteint résoudra plusieurs problèmes à la fois. En effet, il permettra d'avoir des informations fiables à temps et à moindre coût pour Caritas Mali. Il permettra également de réduire le temps mis pour donner une réponse aux situations d'urgence. Il permettra enfin, la participation active des communautés à la construction solidaire de leurs propres résiliences. Le rôle du SNCM sera d'appuyer les diocèses dans leurs actions d'accompagnement des groupes cibles prioritaires sur le terrain à travers des formations, des ateliers d'évaluation et d'élaboration de projets de réponses d'urgence.

R1A1 : Tenue de 3 ateliers d'évaluation de la campagne agricole.

Annuellement, Caritas Mali organise 2 ateliers d'évaluation de la campagne agricole afin de faire le point sur les différentes tendances dans les diocèses. Des outils ont été élaborés et mis à la disposition du réseau pour faciliter la collecte des données de terrain et leur analyse. Du personnel a été également formé au niveau national sur l'analyse des informations collectées sur des indicateurs d'alertes spécifiques. Pour ce programme triennal, il sera organisé annuellement, un seul atelier national d'évaluation de la campagne agricole à Bamako pendant 3 jours où participeront 10 personnes. Le programme triennal prévoit donc une ligne budgétaire sur les trois ans pour permettre l'exécution de cette activité.

R1A2 : Elaboration d'un projet d'urgence d'envergure nationale par an.

A la suite de chaque atelier d'évaluation de la campagne agricole, si le besoin s'exprime d'élaborer un programme d'urgence d'envergure nationale à partir des conclusions tirées des analyses des indicateurs d'alerte, un atelier sera organisé pour environ 25 personnes venant des diocèses et du SNCM pour l'élaboration dudit document pendant 3 jours.

R1A3 : Accueil, orientation et appui ponctuel aux migrants et indigents

Le SNCM reçoit annuellement en moyenne, les demandes d'aide d'environ 90 personnes indigentes et/ou migrantes. Pour la gestion de ces demandes, le SNCM procédera à l'accueil, l'orientation et l'appui-conseil aux demandeurs. Afin de soulager momentanément leurs besoins vitaux (nourriture, santé, déplacement, etc.), le SNCM prévoit un fonds souple dans le budget du programme triennal. Ces personnes seront ensuite orientées vers les structures appropriées pour leur prise en charge conséquente.

Résultat 2. Les groupes cibles de Caritas Mali ont accès aux services sociaux de base, à une meilleure protection et sont guéris de la malnutrition grâce aux actions de celle-ci.

Les changements de premier niveau recherchés en matière d'amélioration de l'accès aux services sociaux de base par les différentes catégories des groupes cibles prioritaires dont les enfants de moins de 5 ans et les femmes enceintes et allaitantes particulièrement pour la nutrition ainsi qu'à la protection concernant les enfants, les jeunes et les migrants /

migrantes seront réalisés à travers la mise en œuvre coordonnée d'un paquet de 7 activités principales dont les stratégies sont ci-dessous décrites.

R2.A1. Elaboration et mise en œuvre de Projets et Programmes sociaux et de protection par les diocèses

Les Caritas diocésaines porteront à leur niveau la mise en œuvre de l'axe de développement social à travers la réalisation des projets et programmes qui permettront l'atteinte des indicateurs sociaux. Ainsi, elles saisiront, prioritairement par le responsable de l'axe, différentes opportunités de projets et programmes en matière de santé, d'éducation, d'hydraulique, d'hygiène et d'assainissement, de migration, de protection, etc.

Le SNCM pour sa part les accompagnera dans la gestion du cycle de chaque projet ou programme en mettant un accent particulier sur le suivi. Les budgets de ces projets seront gérés directement par les Caritas diocésaines mais toutes les données financières autant que celles techniques doivent être transmises au SNCM pour toutes fins de coordination, de redevabilité/reddition aux instances politiques, à l'Etat malien et aux partenaires ainsi que de visibilité.

R2.A2. Elaboration d'un projet d'envergure nationale de sensibilisation sur les risques de la migration et de réinsertion sociale des migrants.

Le projet concernera l'ensemble des 6 Caritas diocésaines. La démarche de son élaboration sera très proche de la première activité. Le processus sera piloté par le Secrétariat national où le responsable du DS assurera la responsabilité technique sous la coordination du Chargé de programmes. Le processus suivra 2 grandes étapes. Il s'agira d'élaborer une note conceptuelle avec la participation à distance des coordinations diocésaines et de la défendre auprès des partenaires intéressés par la question migratoire.

Au cas où, la note conceptuelle trouve un avis favorable, le SNCM exécutera l'étape de la description complète du projet. Un atelier de 3 jours réunira à Bamako 16 personnes dont 5 du SNCM, 6 de Mopti (pour mieux bénéficier des expériences des centres de Gao et Mopti) et 5 des autres diocèses (1 pour chacun). Il sera co-facilité par le Chargé des programmes et les responsables des 2 axes. Pendant sa préparation des outils de collecte de données seront conçus et transmis aux Caritas diocésaines. Des termes de référence préciseront le contenu de l'atelier. Le responsable de l'axe développement économique sera le facilitateur de cet atelier

Pour ce qui concerne les modalités d'organisation, de participation et de prise en charge, retenons que le diocèse de Mopti se déplacera en voiture et les autres par le bus. En plus des transports, l'atelier engagera aussi les frais d'hébergement de 11 personnes non résidentes, de restauration pour 16, de location de salle pour 3 jours et de fournitures. Il sera nécessaire de mobiliser le vidéo-projecteur.

La suite du travail sera confiée à un comité de rédaction dont la mission occasionnera aussi des frais. La version provisoire sera transmise aux coordinations diocésaines pour appréciation avant sa soumission aux partenaires.

Ce projet d'envergure nationale une fois financée, sera logé au niveau du SNCM. Pour sa mise en œuvre le SNCM engagera un coordinateur national à plein temps qui sera appuyé à temps partiels et variables par le reste de l'équipe du SNCM.

R2.A3. Elaboration d'un projet de création d'un centre d'accueil des migrants à Bamako.

Pour mieux répondre aux multiples sollicitations des migrants en détresse, Caritas Mali élaborera et mettra en œuvre un projet de création et de gestion d'un centre d'accueil à Bamako. L'élaboration dudit projet sera pilotée par le Secrétariat national et confiée au responsable de l'axe DS sous la coordination du Chargé de programmes. Le processus suivra 2 grandes étapes. Il s'agira dans une la première étape de produire une note succincte et de la soumettre à l'appréciation et à l'avis favorable des partenaires intéressés. La note succincte sera produite à l'interne du SNCM tout en entretenant des échanges avec la Caritas diocésaine de Bamako ainsi qu'avec toutes organisations et tous services pouvant fournir des données et informations dans le secteur.

Si la note conceptuelle trouve un avis favorable, le SNCM exécutera l'étape de la description complète du projet. Celle-ci nécessitera l'organisation d'un atelier de 3 jours à Bamako auquel participeront 8 personnes dont 5 du Secrétariat National et 3 de Caritas Bamako. Des termes de référence préciseront le contenu de l'atelier. Le responsable de l'axe développement social sera le facilitateur de cet atelier. Les besoins matériels à satisfaire dans le cadre de l'atelier sont les déplacements (carburant), la restauration, la location de salle, le vidéoprojecteur et les fournitures de bureau. A l'issue de l'atelier, un comité de rédaction du projet sera mis en place. Ce comité aura également besoin de tenir de mini-atelier au bureau ou dans un cadre plus favorable à ce type de travail. Ce qui nécessitera des frais. Cependant les frais inhérents au processus seront supportés par des sources autres que le PT.

La mise en œuvre du projet sera confiée à Caritas Bamako à travers l'accompagnement du SNCM.

R2A4 : Appui à la mise en œuvre de la Campagne internationale de CI sur la migration.

La question des migrations mondiales est un défi majeur pour le monde actuel et une des priorités pour Caritas Mali puisque le Mali est un pays de départ, d'accueil et de transition. L'Eglise qui a toujours manifesté sa compassion envers toutes les personnes déplacées, a lancé la Campagne « *Partagez le chemin* » pour inviter les communautés à accueillir, protéger, promouvoir et intégrer les migrants et les réfugiés qui ont perdu leur terre et leur maison. Répondant à l'appel du Pape, Caritas Mali a procédé au lancement de cette campagne le 27 septembre 2017. Elle entend poursuivre l'action en rencontrant les migrants et réfugiés et diffuser sur les antennes de radios, 7 histoires ou expériences de personnes qui ont un vécu lié à la migration. Cela dans le but de sensibiliser les communautés à mieux accueillir les migrants. Les émissions radios seront préparées avec le Secrétariat Migrants/Tourisme et diffusées au rythme d'une émission par mois jusqu'en juin 2018. En outre, Caritas Mali fera le suivi de la campagne au niveau national et produira un rapport qui prendra en compte les actions menées dans les diocèses.

R2A5 : Participation aux activités des réseaux sous régionaux sur la migration et la traite des personnes humaines

Pour mieux aborder la question de la migration et traite de personnes humaines en vue d'optimiser l'atteindre des objectifs qu'elle s'est fixée, Caritas Mali développera son approche de réseautage en adhérant à des cadres régionaux et en participant à leurs

différentes activités d'apprentissage, de réflexion et de mutualisation des énergies, approches et ressources. Sont concernés par ces activités, les cadres du SNCM et des coordinations diocésaines impliqués dans la gestion de cette thématique.

Les frais de participation aux activités de ces réseaux sont pris en charge soit par les réseaux, soit par ce programme triennal soit enfin par les projets et programmes nationaux et diocésains. Les valeurs ajoutées de cette activité seront mises au profit de toutes les composantes de Caritas Mali.

R2A6 : Réalisation d'une étude de diagnostic fonctionnel des centres de santé de l'Eglise

Pour relever les défis d'insuffisance de fonctionnement et de coordination des centres de santé de l'Eglise catholique répartis dans tous les diocèses, Caritas Mali mènera d'abord une étude diagnostique qui permettra de bien cerner la problématique. Sur la base de termes de référence, le Secrétariat National de Caritas Mali va commanditer cette étude dans les différents établissements sanitaires et socio-sanitaires de tous les diocèses pour une durée estimative de 25 jours. Cette évaluation, de type semi-externe, sera conduite par deux (02) personnes. La mission aura à voyager dans tous les diocèses pour dresser les états des lieux et collecter le maximum d'informations et de données. Même si cette collecte portera sur l'ensemble des établissements, la mission ne visitera qu'un bon échantillon d'établissements sanitaires et socio-sanitaires. Pour les autres, la mission transmettra des outils de collecte de données aux responsables des établissements qui feront remonter les informations et données les concernant. La collecte des données sera complétée par les entretiens avec des bénéficiaires des prestations de services des établissements, les autorités administratives et politiques communales locales et régionales, voire nationales. Cette évaluation sera sanctionnée par des rapports (provisoire et définitif) qui contiendraient les contextes (grandes lignes des politiques nationales et de l'église en matière de santé), les constats en termes d'états des lieux, les analyses des forces et faiblesses, des opportunités et menaces des établissements sanitaires et socio-sanitaires de tous les diocèses de l'église du Mali. Les rapports proposeront des suggestions et recommandations dont des pistes de solutions pour corriger les faiblesses et atténuer les menaces.

A la fin de la mission d'évaluation, un atelier national d'une journée sera organisé à Bamako par le SNCM avec l'appui des membres de la mission pour restituer et valider le rapport. Participeront à cet atelier 3 délégués par diocèse, des directeurs régionaux de la santé et District, des présidents des conseils régionaux et District, de 5 représentants du SNCM, d'1 représentant du ministère de la santé et de l'Hygiène publique, d'1 représentant du ministère des collectivités territoriales, des représentants du ou des partenaires soutenant l'activité. Sur la base des résultats de cet atelier, la mission d'évaluation produira le rapport définitif. Les frais de conduite de cette activité ne seront pas imputables à ce programme ; d'où la nécessité de développer un partenariat spécifique.

R2A7 : Elaboration d'un programme de renforcement des capacités des centres de santé.

Sur la base des résultats de l'étude, la Caritas Mali sous le pilotage du SNCM, amorcera élaborera un programme de renforcement des capacités des centres (formations des personnels et renforcement du plateau technique). Ce programme national sera novateur et porteur de plus d'efficacité dans la conduite de la mission de l'Eglise en général et de la

Caritas Mali en particulier, de participation à l'amélioration de la santé des populations. L'élaboration de ses grandes lignes sera faite au cours d'un atelier de 2 jours qui se tiendra au lendemain de celui de la validation du rapport de l'étude tout en maintenant les mêmes participants. A l'issue de l'atelier, les axes d'interventions, la logique d'intervention, la durée du programme ainsi que la charpente organisationnelle seront définis. Aussi, un plan d'action pour les prochaines étapes de l'élaboration sera dressé et enfin un comité ad hoc de formulation du programme sera désigné.

Suivant le plan d'action issu de l'atelier de proposition des grandes orientations, il reviendra au comité ad hoc de s'atteler à la formulation du dossier complet dans ses composantes narrative et financière. Dans le même temps, le SNCN œuvrera à recevoir des lettres de soutiens des autorités compétentes communales, locales, régionales et nationales.

La première version complète du dossier de programme sera appréciée, enrichie et validée cours d'un second atelier de 2 jours. Ici ceux ayant participé au premier atelier seront renforcés par la présence des Evêques.

Le financement sera négocié auprès des partenaires financiers identifiés qui y porteraient un intérêt. Le SNCM pilotera la mise en œuvre du programme à travers la mise en place d'une petite équipe de coordination et de gestion alors que la réalisation des activités en direction des groupes cibles reviendra aux coordinations diocésaines et aux équipes des établissements socio-sanitaires.

Résultat 3. Les groupes cibles de Caritas Mali (ménages du secteur primaire, petits acteurs du secteur informel) ont amélioré leur sécurité alimentaire et leurs revenus et ont accès à l'emploi durable, grâce aux actions de Caritas Mali.

Les résultats ou changements de premier niveau attendus au niveau de l'axe économique portant sur la sécurité alimentaire, les emplois et les revenus, à opérer au niveau des ménages du secteur primaire, des petits acteurs du secteur informel, des jeunes qui constituent des groupes potentiels de la migration, seront réalisés à travers la combinaison d'un paquet minimum cohérent de 4 activités principales dont les stratégies de mise en œuvre de chacune se trouvent ci-dessous déclinées.

R3.A1. Harmonisation des concepts et élaboration d'un projet d'envergure nationale d'agro-écologie

Dans le contexte d'adaptation aux changements climatiques ainsi que d'une alimentation saine avec des produits biologiques et de génération de revenus, Caritas Mali innove de plus en plus en adoptant l'agro-écologie. Au niveau national l'une des stratégies consistera en l'élaboration et la mise en œuvre d'un programme national d'agro écologie.

Ce programme concernera l'ensemble des 6 Caritas diocésaines. Le processus de son élaboration sera piloté par le Secrétariat national où le Chargé de programmes assurera la coordination tandis que le responsable de l'axe économique se chargera de la conduite technique. Dans un premier temps une note conceptuelle sera produite avec la participation à distance des Caritas diocésaines et négociée auprès des partenaires intéressés par la thématique. Ensuite, les responsables du processus conduiront l'étape de la description complète du projet. A cette étape aussi les coordinations diocésaines participeront à distance en transmettant au responsable de l'axe économique les informations et données qu'il aura demandées.

La version provisoire sera transmise aux coordinations diocésaines pour appréciation avant sa soumission aux partenaires.

Ce projet d'envergure nationale une fois financée, sera logé au niveau du SNCM. Pour sa mise en œuvre le SNCM engagera un coordinateur national à plein temps qui sera appuyé à temps partiels et variables par le reste de l'équipe du SNCM.

Les Caritas diocésaines seront les acteurs d'exécution sur le terrain alors que le niveau national assurera la coordination, le renforcement des capacités, le suivi, la gestion des connaissances, les comptes rendus et les redditions.

R3A2 : Elaboration et mise en œuvre d'autres Projets /Programmes économiques nationaux par le SNCM.

Le projet d'agro-écologie ne suffisant pas au SNCM pour bien porter la réalisation de l'axe économique, le niveau national élaborera et mettra en œuvre d'autres projets et programmes économiques concernant l'ensemble ou une partie des Caritas diocésaines tel le Programme d'Appui à la sécurité Alimentaire et Nutritionnelle (PASAN) qui cible les diocèses de Bamako, Kayes et Ségou.

La conception de tels projets et programmes sera pilotée par le responsable de l'axe économique du SNCM même si la responsabilité de la coordination du processus échoie au Chargé des programmes. Ces projets et programmes seront élaborés avec la participation à distance de toutes les Caritas diocésaines ou celles ciblées. L'élaboration de ces projets et programmes reposera entièrement sur les compétences internes. Dans chaque cas, la version provisoire sera transmise aux coordinations diocésaines pour appréciation avant sa soumission aux partenaires.

Les Caritas diocésaines seront les acteurs d'exécution sur le terrain tandis que le niveau national assure la coordination, le renforcement des capacités, le suivi, la gestion des connaissances, les comptes rendus et les redditions des comptes.

R3.A3. Elaboration et mise en œuvre de Projets et programmes économiques diocésains.

Tout comme pour l'axe de développement social, les Caritas diocésaines porteront à leur niveau la mise en œuvre de l'axe de développement économique à travers la réalisation des projets et programmes qui permettront l'atteinte des indicateurs économiques. En plus du programme national d'agro-écologie, les Caritas diocésaines, en particulier les responsables de l'axe, saisiront différentes opportunités de projets et programmes en matière d'agro-écologie, de valorisation des filières et des chaînes porteuses, de création d'emplois rentables et durables pour notamment les jeunes et les femmes, d'environnement, d'activités génératrices de revenus, de résilience, d'adaptation aux changements climatiques, etc.

Le SNCM pour sa part les accompagnera dans la gestion du cycle de chaque projet ou programme en mettant un accent particulier sur le suivi. Les budgets de ces projets seront gérés directement par les Caritas diocésaines mais toutes les données financières autant que celles techniques doivent être transmises au SNCM pour toutes fins de coordination, de redevabilité/reddition aux instances politiques, à l'Etat malien et aux partenaires ainsi que de visibilité.

R3.A4. Participation aux activités du réseau sous régional d'agro-écologie.

SECOURS CATHOLIQUE est entrain d'impulser la mise en place d'un réseau sous-régional d'agro-écologie. Puisque la thématique constitue une des priorités de CARITAS MALI, celle-ci va saisir l'opportunité pour mieux apprendre afin d'améliorer ses stratégies, pratiques et services. Il s'agira pour le SNCM et les Caritas diocésaines de participer aux activités de ce réseau à travers la coordination nationale assurée par un point focal. Si pour l'instant ce sont les Caritas de Bamako, Kayes et Ségou et le SNCM qui sont concernés par ce réseau, les dispositions nécessaires seront prises pour son extension aux autres.

Les frais de participation aux activités de ce réseau seront pris en charge soit par les fonds du réseau, soit par ce programme triennal soit enfin par les projets et programmes nationaux et diocésains ayant trait à l'agro-écologie ou l'agriculture durable. Les valeurs ajoutées de cette activité seront mises au profit de toutes les composantes de Caritas Mali à travers des concertations nationales.

R3A5 : Organisation annuelle de rencontres d'échanges d'expériences entre les coordinations diocésaines dans le secteur économique (plateforme DEL et autres).

La plate forme Développement Economique Locale (DEL) mise en place sous l'impulsion de Caritas Suisse fonctionne depuis plus d'une dizaine d'années. Elle a obtenu de très bons résultats. Les expériences des différentes structures exécutives de la Caritas Mali en matière de développement économique sont si riches ; les besoins en échanges, en apprentissage et en harmonisation des outils et approches si importants que le SNCM continuera l'animation de cette plateforme au cours du présent programme sous la responsabilité directe du responsable du développement économique avec l'appui du Chargé des programmes. Celle-ci se réunira une fois par an à Bamako ou dans une autre localité pendant 4 jours sur des thématiques bien choisies. Mais l'une des activités de chaque rencontre sera la conduite d'une visite terrain. Chaque rencontre regroupera 23 personnes (les acteurs diocésains et nationaux 18 personnes en salle) et sera animée par un facilitateur.

Résultat 4. Les capacités des pouvoirs publics, des élus locaux, des partis politiques, des organisations de la société civile communautaires et locales sont renforcées en matière de bonne gouvernance, de cohésion sociale et de construction de la paix.

La gouvernance dite externe de l'axe DIRO développera un accompagnement de proximité à l'intention de ses groupes cibles (pouvoirs publics, acteurs de la société civile et partis politiques) afin d'asseoir une bonne gouvernance au sein de ses organisations, un développement harmonieux et une paix durable dans nos cités.

A la fin du PT, nous observerons des conseils communaux qui organisent au moins 2 délibérations publiques ; les partis politiques qui réalisent 1 action de cohésion sociale par la mise en œuvre de l'Accord pour la paix et les acteurs de la société civile qui tiennent régulièrement leurs rencontres statutaires et exécutent au moins un plan d'affaires. Pour atteindre ce résultat, trois (03) activités seront mises en œuvre au cours de ce présent PT.

R4A1 : Elaboration et coordination de la mise en œuvre d'un projet d'envergure nationale d'éducation citoyenne et de construction de la paix.

Les principaux problèmes identifiés au niveau des partis politiques sont entre autres : l'insuffisance de structuration de leur organisation et la faible capacité de mobilisation citoyenne et de participation aux scrutins.

Caritas Mali renforcera les capacités des leaders politiques dans l'instauration de la bonne gouvernance et l'insertion des femmes au sein du parti, et la participation active des membres des partis politiques aux différents scrutins. Elle organisera à cet effet 1 atelier de 3 jours chacun à Bamako afin d'élaborer deux projets dont l'un sur l'éducation citoyenne (élections) et l'autre sur la construction de la paix au Mali (mise en œuvre de l'Accord pour la paix). Un comité de projet composé de 5 personnes du SNCM s'occupera de leur élaboration.

R4A2 : Renforcement institutionnel et organisationnel des groupes cibles à la base par les coordinations diocésaines.

Il s'agit d'appuyer à la création et formation des organisations de base et des faitières, de renforcer celles qui existent, à l'élaboration de la mise en œuvre des plans d'action et des plans d'affaires, à l'élaboration des conventions locales, etc. Cette activité sera essentiellement conduite par les coordinations diocésaines à travers leurs différents projets et programmes ainsi que ceux d'envergure nationale.

R4A3 : Conduite des actions de plaidoyer (organisation et participation)

Le plaidoyer est l'une des stratégies pour combattre la pauvreté et les injustices sociales et économiques. Caritas Mali s'investira pour plaider ou faciliter le plaidoyer en faveur de ses groupes cibles auprès des autorités locales, nationales ou internationales. Pour ce faire, Caritas Mali cherchera des alliés avec lesquels elle partage la même vision sur la thématique de plaidoyer ou participera à des actions de plaidoyer conduites par d'autres organisations. Les thématiques de plaidoyer concerneront le droit de l'Enfant ou des migrants ou tout autre sujet d'intérêt général correspondant aux orientations de Caritas Mali.

Résultat 5. Les capacités internes de Caritas Mali sont renforcées

La synergie au sein de Caritas Mali se renforcera durant le présent PT par l'harmonisation et l'opérationnalisation de certains textes par l'ensemble du réseau (Statuts et Règlement Intérieur, manuel de procédure administrative comptable et financière, plan comptable et système comptable), par l'élaboration et la mise en œuvre de Projets/Programmes d'envergure nationale, par la réponse en consortium à des appels à proposition, par la mise en œuvre des visites d'échanges interdiocésaines et par le fonctionnement harmonieux des centres de santé de l'église du Mali.

Résultat Intermédiaire 5.1. La gouvernance interne de Caritas Mali est renforcée.

RI5.1.A1 : Actualisation des Statuts et règlement intérieur

Les statuts et règlement intérieur de Caritas Mali sont élaborés depuis longtemps mais non harmonisés avec les statuts de Caritas Internationalis. Le document sera relu au niveau des diocèses et du SNCM. Les différents amendements seront transmis au SNCM pour compilation.

Ensuite, un atelier de 2 jours sera organisé sur sa relecture à Bamako avec 10 personnes (6 coordinateurs diocésains+4 membres du bureau national dont le Secrétaire général). Cet atelier, à combiner avec le forum des coordinateurs sera facilité par le SNCM. Après validation des nouvelles versions par la Conférence des Evêques, les documents seront diffusés pour une meilleure application dans tout le réseau Caritas Mali.

RI5.1.A2 : Conception des guides d'animation des communautés harmonisés

La planification stratégique met un accent particulier sur la redynamisation des communautés à la base. Pour ce faire, il est important pour Caritas Mali d'actualiser la mise en place des comités paroissiaux dans toutes les paroisses du Mali et de procéder à leur animation. Une animation harmonisée nécessite des guides d'animation harmonisés.

Un comité de 5 personnes émanant du SNCM concevra les guides et les enverra aux diocèses pour amendements. Leurs contributions permettront au comité de finaliser le document et à le diffuser dans le réseau.

RI5.1.A3 : Actualisation participative et application par tout le réseau Caritas Mali, du manuel de procédures harmonisées.

Pour le bon fonctionnement de ses structures et organes, Caritas Mali impliquera les membres de la Caritas nationale et diocésaines dans la relecture et l'application du manuel de procédures harmonisées par l'ensemble du réseau. Le manuel sera relu au niveau des diocèses et du SNCM. Les différents amendements seront transmis au SNCM pour compilation et finalisation. Après validation de la Conférence des Evêques, le manuel sera diffusé pour une meilleure application dans tout le réseau Caritas Mali.

RI5.1.A4 Mise en réseau des comptabilités du SNCM et des coordinations diocésaines pour les projets/programmes d'envergure nationale

Dans la recherche d'une coordination plus efficace et d'une synergie d'action, Caritas Mali, envisage la mise en réseau des comptabilités du SNCM et des coordinations diocésaines. En effet, la conduite des projets/programmes exige une grande pro-activité de la part de tous les acteurs impliqués dans leur mise en œuvre. C'est dans ce cadre qu'un logiciel sera acquis et configuré sur les ordinateurs des coordinations diocésaines. De ce fait le SNCM disposera des informations à temps réel lui permettant de renseigner les instances politiques, les partenaires et les structures opérationnelles sur la situation financière des projets/programmes. La responsabilité de cette activité sera confiée au Responsable administratif et Financier (RAF).

RI5.1.A5. Dynamisation des instances en fonction des nouveaux statuts et Règlement Intérieur

Les Normes de Gestion de Caritas Internationalis sont un ensemble de bonnes pratiques en matière de gouvernance, de gestion et de comptabilité destinées à aider au développement institutionnel des organisations membres. Caritas Mali a entrepris d'appliquer ces normes sur l'ensemble de ses structures politiques et opérationnelles. Cela requiert la relecture des statuts et règlement selon les normes CI et le renouvellement des structures politiques en tenant compte des nouvelles dispositions. Cette activité qui s'exécutera au niveau des diocèses en même temps que le RI5.1.A2 n'engendrera pas de coût de cout spécifique.

RI5.1.A6 : Elaboration de la politique de Caritas Mali en matière de la gestion des ressources humaines

Le premier draft sera élaboré par le SNCM et partagé avec les diocèses. Les différents amendements seront transmis au SNCM pour compilation. Caritas Mali organisera 1 atelier de 2 jours afin de valider le document de politique de mobilisation des ressources, auquel prendront part 17 personnes (6 coordinateurs, 6 comptables diocésains et 5 personnes du SNCM). Cet atelier, facilité par le SNCM, sera suivi par la rencontre de 5 membres du comité de rédaction durant 5 jours.

Après validation de la Conférence des Evêques, le document sera diffusé pour une meilleure application dans tout le réseau Caritas Mali.

RI5.1.A7 : Travail en synergie avec les autres commissions de la Pastorale Sociale

Il s'agit d'organiser et/ou de participer aux rencontres semestrielles des secrétaires de commissions, aux rencontres de partage d'information avec les membres des autres commissions de la Pastorale Sociale sur des thématiques telles que la campagne de CI sur la migration, la traite des personnes humaines, Justice et Paix, etc.

RI5.1.A8 : Organisation d'un atelier de formation en analyse sociale

Le Mali est l'un des pays où la pauvreté est la plus élevée au monde et où l'on rencontre diverses formes de pauvreté. Les différents projets/programmes sont mis en œuvre par Caritas Mali pour améliorer les conditions de vie des populations de ses zones d'intervention. Mais force est de constater que les projets sont élaborés sans une analyse profonde de la situation de pauvreté. L'atelier de formation en analyse sociale aura pour objectifs de renforcer les capacités des agents de Caritas Mali de les doter en outils d'analyse de la pauvreté selon les approches et les indicateurs adaptés. Aussi, l'atelier permettra de disposer d'une base de données sociales et économiques fiables pour l'élaboration des projets. Cet atelier regroupera 24 personnes (chargés de programme, chargés de projet et animateurs de Développement Communautaire) durant 5 jours. Il sera animé par un consultant.

RI5.1.A9 : Duplication de l'atelier de formation en analyse sociale dans 3 Caritas diocésaines

Les formations reçues au niveau opérationnel ne sont pas toujours dupliquées à la base, parce que les mesures d'accompagnement ne sont pas prises en compte dans le programme. Afin que tous les membres du réseau participent pleinement à l'atteinte des objectifs fixés, le programme A2P/DIRO prévoit la duplication de toutes les formations au niveau des diocèses. Cette rencontre regroupera durant un jour 20 participants dans 3 diocèses retenus et sera animée par le référent DIRO et les formateurs diocésains.

RI5.1.A10 : Organisation d'un atelier sur la capitalisation et la gestion des connaissances (KM)

Dans la mise en œuvre des activités du Programme A2P/DIRO dans les diocèses, l'analyse des résultats de l'outil « *toile d'araignée* » a montré des forces (exécution des projets/programme sur le terrain : construction de barrages, de digues et diguettes, mise en place de périmètres maraichers, creusement de puits, etc.) et certaines faiblesses dans la visibilité

et la lisibilité des résultats : insuffisance de fiches de bonnes pratiques des expériences, insuffisance de plan de communication,...), Caritas Mali communique peu. Par ailleurs, Caritas Mali dispose d'expériences implicites en matière de gouvernance intéressantes à partager avec les Caritas Sœurs et d'autres acteurs. En vue d'améliorer la communication, Caritas Mali propose une formation sur la capitalisation des expériences et la gestion des connaissances. Cette formation prévue en 2018 durera 5 jours et regroupera 16 participants et leurs accompagnateurs.

RI5.1.A11 : Appui à la duplication de la capitalisation et à la gestion des connaissances dans 3 Caritas diocésaines

Les formations reçues au niveau opérationnel ne sont pas toujours dupliquées à la base, parce que les mesures d'accompagnement ne sont pas prises en compte dans le programme. Afin que tous les membres du réseau participent pleinement à l'atteinte des objectifs fixés, le programme A2P/DIRO prévoit la duplication de toutes les formations au niveau des diocèses. Cette rencontre regroupera durant un jour 20 participants dans 3 diocèses retenus et sera animée par le référent DIRO et les formateurs diocésains.

Résultat intermédiaire 5.2. Les actions de Caritas Mali sont plus visibles et plus lisibles.

Ce résultat transversal jouera le rôle capital de la visibilité et de la lisibilité des actions de Caritas Mali. Ses activités seront prises en charge par tous les projets et programmes. Mais spécifiquement, le programme triennal prévoira des lignes budgétaires pour les activités ci-après, afin de supporter certains éléments clés des projets/programmes connexes.

RI.5.2A1 : Elaboration de la politique de Caritas Mali en matière de communication

Caritas Mali élaborera et mettra en œuvre une politique de communication. Le communicateur recruté proposera un draft à un consultant pour amélioration. Ensuite, un atelier de 2 jours sera organisé à l'intention des 6 coordinateurs diocésains et leurs communicateurs avec la participation du SNCM pour valider le document. Le nombre total de participant est de 25 personnes. La facilitation sera assurée par le SNCM. La politique sera ensuite approuvée par le Répondant juridique, puis diffusée pour son application par tous les acteurs de Caritas Mali.

RI5.2.A2 : Animation du site web de Caritas Mali et les réseaux sociaux (prise en charge, renforcement débit, formation technique de rédaction des articles, publication d'articles)

Le débit de la connexion internet est assez faible et ne permet pas l'animation du site web de Caritas Mali. Il est indispensable d'augmenter le débit afin de permettre plus de navigabilité. La prise en charge de l'augmentation et de l'hébergement du site web sera assurée totalement par le programme triennal pour la première année. A partir de la deuxième année, le système de coût partagé avec les projets/programmes acquis sera mis en exécution.

Caritas Mali renforcera les capacités du personnel aux techniques de collecte, de diffusion des données et de rédaction des articles afin d'alimenter le site web et les réseaux sociaux et d'informer les partenaires avec des documents de qualité.

Pour ce qui est de la publication des informations, le Conseiller à la communication du SNCM se chargera de la mise au point du site web et des comptes de Caritas Mali sur les réseaux sociaux. Il se chargera de contacter les communicateurs diocésains pour l'obtention d'articles à publier sur le site web et les réseaux sociaux.

RI.5.2.A3 : Production de supports de visibilité (calendriers annuels, dépliants, etc.)

Caritas Mali produira annuellement des calendriers pour les partenaires techniques et financiers afin de rendre visibles et lisibles ses actions. Le nombre dépendra de l'expression des besoins de chaque diocèse. Pour permettre une meilleure visibilité des actions de chaque structure, les diocèses enverront des photos d'illustration qui figureront sur le calendrier. De même, que les calendriers, le SNCM et les coordinations diocésaines produiront des dépliants sur la vie de Caritas de façon générale et sur chaque projet et programme diocésain et national.

Résultat intermédiaire 5.3. Les structures politiques et opérationnelles de Caritas Mali, ont amélioré leur capacité de mobilisation des ressources internes et externes.

Concernant la mobilisation des ressources locales, Caritas Mali élaborera et mettra en œuvre une politique contenant les stratégies de génération de revenus à l'interne (biens mobiliers et immobiliers, prestation de services, promotion du volontariat et bénévolat). Il s'agira en outre de développer des initiatives multiples de solidarité permettant la mise en place des greniers de prévoyance, la collecte périodique de ressources internes, l'organisation des journées Caritas et la mise en place d'une fondation pour la contribution financière aux projets et programmes et le fonctionnement des instances.

L'amélioration de la capacité de mobilisation des ressources internes et externes de Caritas Mali s'observera durant ce PT par l'accroissement de 2% du volume financier mobilisé auprès des communautés et autres personnes morales et/ou physiques de bonne volonté au Mali pour son fonctionnement interne et les actions de solidarité ; l'accroissement de 1% du volume financier de contribution des communautés aux projets/programmes de Caritas Mali par rapport au cumul 2012- 2016 de Caritas Mali ; l'accroissement d'au moins 1% du volume financier mobilisé auprès des partenaires externes pour les projets/Programmes d'urgence et de développement ainsi que pour le fonctionnement des structures opérationnelles diocésaines et nationales de Caritas Mali par rapport au cumul 2012- 2016 de Caritas Mali.

RI5.3.A1 : Elaboration de la politique de mobilisation des ressources internes et externes de Caritas Mali

Le premier draft sera élaboré par le SNCM et partagé avec les diocèses. Les différents amendements seront transmis au SNCM pour compilation. Caritas Mali organisera 1 atelier de 2 jours afin de valider le document de politique de mobilisation des ressources, auquel prendront part 15 personnes (6 coordinateurs, 6 comptables diocésains et 3 personnes du SNCM). Cet atelier, facilité par le SNCM, sera suivi par la rencontre de 3 membres du comité de rédaction durant 3 jours.

Après validation de la Conférence des Evêques, le document sera diffusé pour une meilleure application dans tout le réseau Caritas Mali.

RI5.3A2 : Elaboration d'un projet de génération de revenus pour Caritas Mali

Une fois la politique de génération de revenus élaborée, un comité de 5 personnes du SNCM dirigé par le responsable du DIRO écrira 1 projet de génération de revenus pour le réseau Caritas Mali. La version provisoire sera partagée avec les diocèses pour appréciation.

RI.5.3A3: Réponses aux appels à propositions soit en consortium avec les Caritas diocésaines ou une seule Caritas diocésaine soit le SNCM seul.

L'auto évaluation de l'ancien Plan Stratégique a révélé que Caritas Mali a de faibles capacités de réponses aux appels à propositions car le comité de veille et de réponse mis en place dans les diocèses ne fonctionne pas.

Durant le présent PT, Caritas Mali renforcera les capacités du personnel et surtout du comité de veille afin de leur permettre de soumissionner aux appels à propositions nationaux et internationaux. Elle organisera en consortium avec les cadres des Coordinations diocésaines (1 spécialiste par diocèse selon le thème) 2 ateliers de 3 jours chacun à Bamako pour effectuer un travail préliminaire de collecte et d'analyse des données. La facilitation est assurée par le SNCM. Ensuite un comité de 5 personnes s'occupera de la rédaction.

RI.5.3.A4: Participation à distance du SNCM à l'organisation de 6 semaines caritatives au niveau diocésain pour la mobilisation des ressources internes.

Il s'agit d'appuyer les 6 Coordinations diocésaines dans l'élaboration et l'organisation de 6 semaines caritatives en 2019, pour la mobilisation des ressources locales, grâce à la mise à disposition des supports de visibilité et de lisibilité (slogans, textes, etc.).

Résultat intermédiaire

5.4. Le Secrétariat National joue mieux son rôle de coordination.

Le Secrétariat National est la structure administrative de Caritas Mali. Il est chargé de l'animation du réseau, de la représentation, de facilitation, de la mobilisation des ressources internes et externe, la formulation et l'exécution des projets et programmes d'envergure nationale, de la coordination générale des activités de l'ensemble des structures et de l'appui/conseil aux coordinations diocésaines. Son rôle s'étend aussi aux interventions des partenaires sœurs dans le pays dans le souci d'une meilleure durabilité et stabilité des structures de Caritas Mali.

Durant la mise en œuvre du programme triennal 2018-2020, le Secrétariat National assurera efficacement cette mission de coordination générale des activités au niveau national. Il jouera pleinement ce rôle avec ses forces et ses faiblesses et en fonction des contraintes et des opportunités identifiées durant l'auto-évaluation conjointes du plan et programme précédents.

Une équipe permanente composée du Secrétaire Général, d'un chargé de programmes, d'un conseiller à la communication, d'un responsable administratif et financier, d'un comptable/logisticien, d'un assistant comptable, d'un Référent DIRO, d'une Secrétaire de Direction, d'un chargé des urgences et de deux chauffeurs va assurer cette coordination générale des activités au niveau national.

Aussi, suivant les circonstances et les besoins, le Secrétariat National mobilisera, des compétences internes de Caritas Mali et externe pour constituer des équipes et groupes de travail.

RI.5.4.A1. Organisation d'une (01) rencontre annuelle du forum des Coordinateurs diocésains (Secrétaire Général +Coordinateurs)

Pour assurer sa mission (voir chapitre organisation pour la gestion du programme) le forum des coordinateurs se réunira une fois par jours.

RI.5.4.A2. Facilitation de la rencontre des membres du bureau national (2 fois/an)

Le Bureau se réunit une fois par trimestre pour réfléchir sur le fonctionnement général de Caritas Mali. Aussi, il prendra le temps de parcourir les dossiers des projets/programmes en cours d'exécution par les structures opérationnelles de Caritas Mali. Le SNCM dépose un rapport chaque semestre qui sera examiné lors de la rencontre semestrielle suivante pour permettre au bureau de suivre l'évolution des résultats et la réalisation des activités planifiées et adopter le plan du semestre suivant. Ainsi, deux fois par an, la Bureau siège sur le rapport d'activités du SNCM et se prononce sur le plan du semestre suivant.

RI.5.4.A3. Facilitation à l'organisation de 2 Assemblées Générales (2018 et 2020)

Une rencontre de la CNCM en Assemblée Générale est organisée chaque année, pour la capitalisation des expériences de Caritas Mali et la validation du rapport de l'année écoulée et du plan de l'année à venir, documents proposés par le Secrétariat National de Caritas Mali. Dans le même ordre d'idées, les partenaires financiers de Caritas Mali effectueront une visite chaque année au Mali pour le suivi des actions du programme. Le rapport du SNCM pour la période écoulée et le plan de la période suivante, élaborés par le SNCM seront également soumis.

RI.5.4.A4. Tenue des rencontres internes du SNCM et des Coordinations diocésaines

L'équipe du SNCM organisera de rencontres internes hebdomadaires ordinaires pour faire la planification et le suivi des activités ainsi que le partage des informations utiles pour son bon fonctionnement. Les coordinations diocésaines organiseront elles aussi les leurs. Des rencontres extraordinaires peuvent se tenir au besoin.

RI.5.4.A5. Participation aux différentes rencontres internationales

Caritas Mali est constamment invitée à des rencontres internationales. C'est le lieu pour elle d'être non seulement représentée et de partager son savoir faire et son savoir être mais aussi de s'enrichir des autres. Un fonds destiné à la prise en charge des frais de voyages des délégués participant aux différentes rencontres sera prévu dans le programme.

RI.5.4.A6. Représentation de Caritas Mali aux niveaux local, national et international

Au niveau de la représentation, durant la durée du programme, le Secrétariat National représentera l'organisation auprès des autorités administratives, politiques, religieuses et auprès des organisations nationales et internationales d'aide au développement. Cette représentation se concrétisera à travers :

- le dépôt annuel des rapports d'activités (2018 -2020,) de la structure à la Cellule d'Appui au Développement à Base ; un département technique du Ministère de l'Administration territoriale ;
- la négociation et la Signature des conventions avec les partenaires financiers ;
- l'accueil et l'orientation de nouveaux partenaires techniques et financiers sur différentes structures de Caritas Mali afin de faciliter le développement du partenariat avec les coordinateurs ;
- la participation aux rencontres thématiques nationales, zonales, régionales et internationales (migration, traite des êtres humains, crises alimentaires,) gestion des risques des catastrophes, plaidoyer, etc.
- la participation aux débats sur les questions de développement et de société au Mali et au niveau international ;
- l'organisation au niveau national et international (ex. forum de Caritas Mali avec ses partenaires) des rencontres de réflexions sur l'association et sur les défis du moment ; le partage de l'information etc.

RI.5.4.A7. Mobilisation et paiement des cotisations statutaires annuelles

Caritas Mali est membre de la Confédération Internationale et des organisations régionales. Elle est aussi membres des réseaux au niveau national. A ce titre, Caritas Mali s'acquittera annuellement de ses cotisations de membre. Les frais seront pris en charge par le SNCM et les coordinations diocésaines. Le règlement à temps des cotisations permet de faire vivre le réseau, de participer aux différentes rencontres nationales et internationales et de bénéficier des avantages desdits réseaux.

RI.5.4.A8. Organisation de 2 fora des partenaires

Le Secrétariat national dans son rôle de facilitateur renforcera les relations partenariales et consolidera les acquis de l'organisation à travers l'organisation de 2 fora. Le premier se tiendra en 2019 et permettra d'apprécier l'état d'avancement du programme à partir du rapport d'autoévaluation à mi parcours tandis que le second interviendra en 2020. Celui-ci permettra d'apprécier les résultats de l'évaluation externe du PT1820, de l'évaluation à mi-parcours du Plan stratégique et enfin de négocier le prochain programme triennal ; celui de la période de 2021-2023.

RI.5.4.A9. Elaboration du nouveau PT 2021-2023

Le présent programme prendra fin en décembre 2020. Dès le mois de juin 2020, le SNCM en partenariat avec les diocèses exécutera une évaluation externe qui fournira les éléments de base de planification de la deuxième phase d'opérationnalisation du PS. Au sortir d'un atelier regroupant 30 personnes pendant 4 jours à Bamako, un premier draft du nouveau programme triennal sera disponible pour permettre à l'équipe du SNCM de le finaliser.

RI.5.4.A10. Construction du siège de Caritas Mali

Le Siège du Secrétariat National fait partie des bâtiments les plus anciens de la capitale. Ce bâtiment n'est plus adapté aux besoins de Caritas Mali en général et du SNCM en particulier. Des négociations sont entreprises avec les partenaires financiers pour construire un nouveau siège à la hauteur des besoins du moment et du futur de l'organisation et des ses partenaires. Il s'agira de construire un bâtiment de quatre (4) niveaux qui offrirait au personnel, aux visiteurs et aux partenaires de l'organisation des bureaux et espaces plus spacieux capables d'abriter le personnel et les matériels de Caritas Mali de façon décente.

Il sera construit avec une architecture « *intelligente* » par ses techniques constructives, son utilisation et entretien, pour à la fois valoriser le patrimoine architectural et qui soit en parfaite harmonie avec son environnement institutionnel.

Sa réalisation permettra enfin de doter Caritas Mali d'un modèle économique qui soit une source de financement interne pour le fonctionnement du Secrétariat National. Le cout de construction ne sera pas supporté par le PT mais mobilisé à travers des financements spécifiques.

RI.5.4.A11. Coordination des projets/programmes d'envergure nationale

Au niveau de la gestion des programmes d'envergure nationale, la formulation et l'exécution des projets et programmes d'envergure nationale toucheront des domaines aussi divers que variés mais principalement l'urgence et le renforcement des capacités du personnel Caritas Mali. Les objectifs de ces projets/programmes/services seront à la fois politiques et stratégiques. Politique pour relever les défis de l'insécurité alimentaire, la mauvaise gouvernance, la migration, des droits des enfants, et stratégiques en vue de renforcer les capacités du réseau Caritas et améliorer ses interventions auprès de groupes cibles.

RI.5.4.A12. Appui conseil aux diocèses par le Secrétariat National

Le Secrétariat est au service de l'ensemble des coordinations diocésaines mais plus spécialement auprès des coordinations « *les plus faibles* ». Durant la mise en œuvre du programme triennal 2018-2020, les coordinations diocésaines seront accompagnées par le Secrétariat. Plusieurs missions seront effectuées dans ce cadre. Une des dimensions du suivi des diocèses, c'est la facilitation des échanges entre diocèses et entre eux et les partenaires financiers.

Résultat intermédiaire

5.5. Le système de suivi évaluation de Caritas Mali est fonctionnel.

Le système de suivi-évaluation sera intégral et orienté vers les effets. Il permettra d'améliorer la qualité et la transparence des actions de développement de Caritas Mali et de faire apparaître la visibilité et la lisibilité de cette dernière et à travers elle celle de l'Eglise du Mali. Il permettra également de constituer une banque de données pour l'ensemble du réseau. Ce travail se fera à travers les visites de suivi périodiques dans les diocèses pour renseigner sur la mise en œuvre, les fora et au moyen de l'internet pour collecter les données.

RI.5.5.A1. Actualisation des systèmes de Planification et Suivi Evaluation du Programme triennal et du Plan stratégique

Le système de suivi-évaluation mis en place arrive à terme avec le plan stratégique 2012-2017. Il s'agira donc d'actualiser le PSE du programme triennal 2018-2020 et du plan stratégique 2018-2023. Plus concrètement, à travers un atelier de cinq (5) jours à Bamako, regroupant 12 personnes (6 chargés de programmes diocésains et 6 personnes du SNCM) traduiront les IOV en outils de collecte et détermineront les niveaux (local, diocésain et national) de responsabilités de suivi et de collecte des données. Le PSE sera diffusé au sein du réseau et avec les partenaires.

RI.5.5.A2. Organisation d'une rencontre annuelle du comité de planification et de suivi évaluation (CPSE) du Plan stratégique et du Programme Triennal

La rencontre annuelle du CPSE se tient à Bamako ou ailleurs dans les diocèses. En sa première rencontre, il planchera sur l'harmonisation des contenus de certains concepts et normes à utiliser au sein de Caritas Mali dans le cadre de la réalisation du plan et de son premier programme opérationnel ainsi que les priorités des différentes structures opérationnelles. Cela permettra de produire un plan d'action annuel consolidé. Cette rencontre validera le système et les outils de suivi évaluation que proposera l'équipe du SNCM par les soins du Chargé de programmes National.

Les rencontres des autres années porteront d'une part sur la présentation et validation des bilans diocésains et du bilan global du programme triennal. D'autre part, la rencontre élaborera le plan d'action annuel consolidé de Caritas Mali.

Chaque rencontre durera 3 jours francs. Les participants de Caritas Mali seront au nombre 31 personnes dont 4 personnes par diocèse (6 chargés de programmes, 6 comptables, 6 cadres, 6 chauffeurs) et 7 personnes du SNCM.

La participation aux rencontres du CPSE peut être ouverte aux partenaires techniques et financiers sur invitation du Secrétaire Général.

RI.5.5.A3. Etablissement des situations de référence pour le PS et le PT

Les difficultés de remontées des informations de la base au niveau national ne permettent pas toujours de bien formuler des indicateurs SMART. Pour remédier à cette insuffisance, la Caritas Mali va se donner à un exercice de collecte et d'analyse des données afin d'établir les situations de références de tous les indicateurs. Il reviendra au SNCM de produire des outils appropriés que les coordinations diocésaines vont renseigner ; ce qui permettra au SNCM de compiler et d'interpréter. Cet exercice permettra de réajuster les indicateurs et de les adapter à la situation réelle au cours d'une rencontre interne du SNCM pendant 3 jours. A défaut l'adaptation se fera au cours de la rencontre du CPSE.

RI.5.5.A4. Organisation d'une formation des agents de Caritas Mali sur le suivi évaluation ;

Le suivi-évaluation est une étape importante dans le cycle du projet et doit être maîtrisé par les agents de terrain aussi bien de ceux au niveau national. Une formation de trois (3) jours sera organisée à l'intention des chargés de programmes diocésains, de deux (2)

agents par diocèse et de six (6) agents du SNCM pour permettre à chacun selon son niveau de responsabilité de bien maîtriser son rôle dans la mise en œuvre du système de suivi-évaluation. La facilitation sera assurée par un consultant pendant 5 jours de prestation.

RI.5.5.A5. Organisation de 4 missions de suivi évaluation dans les diocèses par axe durant les 3 ans.

Les bases de données doivent être régulièrement renseignées. Pour ce faire, le SNCM aura à effectuer 4 missions de 15 jours chacune en concertation avec les diocèses. Chaque mission impliquera 3 personnes dont 2 cadres (responsables de département) du SNCM et un chauffeur. Chaque responsable d'axe en collaboration avec son homologue diocésain, aura ainsi la charge de collecter et d'analyser les données concernant son axe dans les diocèses en se servant des outils élaborés de manière participative.

Le chargé de programme du SNCM aura pour rôle de stocker et de communiquer au besoin les informations avec l'accord du Secrétaire Général de Caritas Mali. Ce dernier doit aussi rendre visites aux Caritas diocésaines à des rythmes plus espacés que les responsables d'axes.

RI.5.5.A6. Elaboration des rapports semestriels et annuels du programme triennal ;

La définition de bons IOV permet un bon suivi, partant, d'élaborer des rapports pour les besoins de la redevabilité. Le chargé du programme triennal produira les rapports semestriels et annuels pour décrire l'état d'avancement du programme triennal, d'une part, et informer les partenaires et les instances de décision, d'autre part. Ces rapports peuvent également être publiés sur le site internet pour une plus grande lisibilité de Caritas Mali.

RI.5.5.A7 Elaboration du rapport annuel à la CADB

Caritas Mali a signé un accord-cadre avec l'Etat malien qui lui accorde des facilités dans les démarches administratives et les exonérations de certains matériels. En retour, Caritas Mali s'engage à transmettre à la Cellule Administrative du Développement à la Base (CADB), un rapport d'activités faisant le point de ses interventions et un rapport financier annuels montrant la contribution de l'Eglise Catholique au Mali au développement du pays afin de bénéficier des avantages accordés par l'Etat. Ce rapport sera produit par le SNCM en fin janvier de chaque année à partir des rapports envoyés par les Coordinations diocésaines selon un canevas type proposé par la CADB.

RI.5.5.A8. Réalisation des audits périodiques

Le SNCM et les coordinations diocésaines réaliseront des audits financiers périodiques pour rendre compte aux instances politiques et opérationnelles ainsi qu'aux partenaires des financements reçus et de leurs utilisations. Ces audits seront effectués par des cabinets d'audit inscrits au tableau de l'ordre des comptables et experts comptables au Mali ou dans un pays étranger. Les cabinets seront choisis de commun accord avec les partenaires financiers de Caritas Mali.

RI.5.5.A9. Réalisation d'auto-évaluation assistée à mi-parcours du programme triennal

Le programme triennal fera l'objet d'une auto-évaluation assistée à mi-parcours afin de pouvoir réajuster les IOV et/ou réorienter au besoin les activités. Cette auto-évaluation qui sera participative, se fera dans le 3^e trimestre de 2019 à travers une rencontre de deux (02) jours qui regroupera 30 participants des diocèses et du SNCM. Seront concernés les coordinateurs diocésains, les chargés de programmes, les comptables, les représentants des instances politiques et 10 agents du SNCM. Des TDR seront élaborés par le SNCM et soumis aux instances politiques, aux diocèses et aux partenaires financiers. Elle sera facilitée par un consultant.

RI.5.5.A10. Réalisation d'une évaluation externe finale du programme triennal et d'une évaluation à mi-parcours du plan stratégique

La troisième année de mise en œuvre du programme triennal sera celle de l'évaluation externe finale et de celle du plan stratégique à mi-parcours. Elles seront conduites par un cabinet d'évaluation pendant 35 jours.

Le cabinet se rendra dans les diocèses pour mesurer l'état d'atteinte des résultats et objectifs du programme. Un atelier de restitution de 3 jours sera organisé au terme de la mission des évaluations, auquel prendront part 30 participants dont les coordinateurs diocésains, les chargés de programmes, 2 représentants des instances politiques et les cadres du SNCM. Les résultats de l'évaluation à mi-parcours du plan pourraient conduire à un réajustement des IOV ou même à des réorientations stratégiques si le contexte l'exige.

Résultat intermédiaire 5.6. Caritas Mali possède un dispositif de sûreté et sécurité fonctionnel

La sécurité au Mali est un investissement et non une dépense. Caritas Mali va faire de la sûreté et la sécurité, une priorité durant les 3 prochaines années. Pour ce faire, une formation a déjà eu lieu et des plans de sûreté et de sécurité sont en cours d'élaboration dans les diocèses et au niveau national. Ce résultat met en exergue, des formations au niveau des diocèses et au niveau national. Une inscription de Caritas Mali à INSO et dans d'autres réseaux de gestion de la sûreté et de la sécurité sera faite afin de bénéficier des informations sécuritaires et les facilités de formation.

RI5.6.A1. Inscription et participation aux rencontres de l'International NGO Safety Organisation (INSO) et autres réseaux

Le SNCM prendra des dispositions afin d'inscrire Caritas Mali dans le système de INSO et participera aux différentes formations au niveau de Bamako et dans les régions. Il cherchera les informations sur les opportunités de formation dans les réseaux de gestion de la sûreté et de sécurité afin d'inscrire les agents de Caritas à ces formations. Cela se fera à travers des appels téléphoniques et des échanges d'emails.

RI5.6.A2. Elaboration et mise en œuvre d'un plan national de sûreté et de sécurité de Caritas Mali (Recrutement du coordinateur, organisation des formations en sûreté et sécurité pour les agents de Caritas Mali ; équipements, etc.)

Le SNCM trouvera des financements en dehors du programme triennal, pour organiser 2 formations à la gestion de la sécurité à l'intention des agents de Caritas Mali (chauffeurs, agents de terrains) et autres cadres n'ayant pas bénéficié d'une formation en sécurité. Ce sera l'occasion de dupliquer la formation en gestion de la sécurité reçue à Ouagadougou grâce à l'EA 38/2012 Sahel. Ce financement peut provenir des partenaires ne faisant pas partie du consortium de financement du programme triennal.

Pour cette activité, CRS recrutera un Coordinateur Sécurité pour mettre) la disposition de Caritas Mali et qui sera basé à Mopti dans les locaux de la Coordination diocésaine. Le coordinateur sécurité aura en charge, la mise en œuvre du plan de sûreté et de sécurité de Caritas Mali et l'accompagnement des diocèses en matière de leur plan de sécurité et sûreté. Durant les deux (02) premières années, le Coordinateur de sécurité sera pris en charge par CRS. Ensuite, Caritas Mali prendra la relève de sa prise en charge.

RI5.6.A3. Suivi, appui et conseil des diocèses dans la mise en œuvre de leurs plans de sûreté et sécurité.

Dans le cadre de sa charge d'accompagnateur des diocèses, le Coordinateur Sécurité aura besoin d'effectuer des missions dans les autres diocèses et au niveau du SNCM afin de faire le suivi, l'appui conseil et tout autre type de supervision des diocèses en matière de sûreté et de sécurité.

Annexe 3 : Plan opérationnel

Activités	ANNEES																			Responsable
	2018												2019				2020			
	Mois												Trimestre				Trimestre			
	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	
Activités de gestion et de coordination du démarrage du PS et PT																				
Mise en place de l'équipe du SNCM	x																			
Elaboration et/ou adaptation des descriptions de postes																				
Actualisation, selon les besoins des actes administratifs pour les membres de l'équipe actuelle		x																		
Production et diffusion des avis de recrutement		x																		
Organisation des tests		x																		
embauche		x																		
Acquisition des équipements			x	x	x															
Aménagement des locaux			x	x	x															
Résultat 1 - Les groupes cibles des communautés des zones d'intervention de Caritas Mali ont un système fonctionnel de prévention et de préparation face aux risques de catastrophes, ont accès aux besoins vitaux et à l'assistance, grâce à son accompagnement																				
R1.A1. Tenue de 3 ateliers d'évaluation de la campagne agricole.											x						x			
R1.A2. Elaboration d'un projet d'urgence d'envergure nationale par an												x					x			
R1.A3. Accueil, orientation et appui ponctuel aux migrants et indigents	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Résultat 2. Les groupes cibles de Caritas Mali ont accès aux services sociaux de base, à une meilleure protection et sont guéris de la malnutrition grâce aux actions de celle-ci.																				
R2.A1. Elaboration et mise en œuvre de Projets et Programmes sociaux par les diocèses	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
R2.A2-Elaboration d'un projet d'envergure nationale de sensibilisation sur les risques de la migration et de réinsertion sociale des migrants																				
Production de la note conceptuelle : NC																				
Négociation de la NC																				
Tenue de l'atelier d'élaboration de la note complète																				
Production de la version provisoire du projet par un comité de rédaction																				
Validation du projet																				
Négociation du financement																				
R2.A3.Elaboration d'un projet de création d'un centre d'accueil des migrants à Bamako																				
Production de la note conceptuelle : NC																				
Négociation de la NC																				

Activités	ANNEES																				Responsable
	2018												2019				2020				
	Mois												Trimestre				Trimestre				
	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	
Tenue de l'atelier d'élaboration note complète								x													RDES+CPN
Production de la version provisoire du projet par un comité de rédaction									x												RDES+CPN
Validation du projet									x												SG
Négociation du financement										x	x										SG
R2.A4. participation à la mise en œuvre de la Campagne internationale de CI sur la migration						x		x		x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	RDES
R2.A5. Participation aux activités des réseaux sous régionaux sur la migration et la traite des personnes humaines						x		x		x			x			x		x		x	RDES
R2.A6. Réalisation d'une étude de diagnostic fonctionnel des centres de santé de l'Eglise					x	x															CPN+RDES
R2.A7. Elaboration d'un programme de renforcement des capacités des centres de santé							x	x	x												CPN+RDES
Résultat 3. Les groupes cibles de Caritas Mali (ménages du secteur primaire, petits acteurs du secteur informel) ont amélioré leur sécurité alimentaire et leurs revenus et ont accès à l'emploi durable, grâce aux actions de Caritas Mali.																					SNCM + 6 COORDINATIONS DIOCESAINES
R3.A1. Harmonisation des concepts et élaboration d'un projet d'envergure nationale d'agro-écologie																					
Production de la note conceptuelle et négociation													x								CPN+RDE
Tenue de l'atelier d'élaboration														x							CPN+RDE
Production de la version provisoire du projet par un comité de rédaction														x							CPN+RDE
Validation du projet															x						SG
Négociation du financement															x	x					SG
R3.A2. Elaboration et mise en œuvre d'autres Projets /Programmes économiques nationaux par le SNCM.									x	x	x	x	x	x	x	x					RDES
R3.A3. Elaboration et mise en œuvre de Projets et programmes économiques diocésains	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Coordinations diocésaines
R3.A4. Participation aux activités du réseau sous régional d'agro-écologie											x					x				x	Point focal national+ R-DES
R3.A5. Organisation annuelle de rencontres d'échanges d'expériences entre les coordinations diocésaines dans le secteur économique (plateforme DEL et autres)									x											oct	R-DE + CPN
Résultat 4. Les capacités de gouvernance des pouvoirs publics, des acteurs de la société civile et des partis politiques sont renforcées pour accompagner efficacement les groupes cibles dans leur processus d'autopromotion.																					SNCM + 6 COORDINATIONS DIOCESAINES

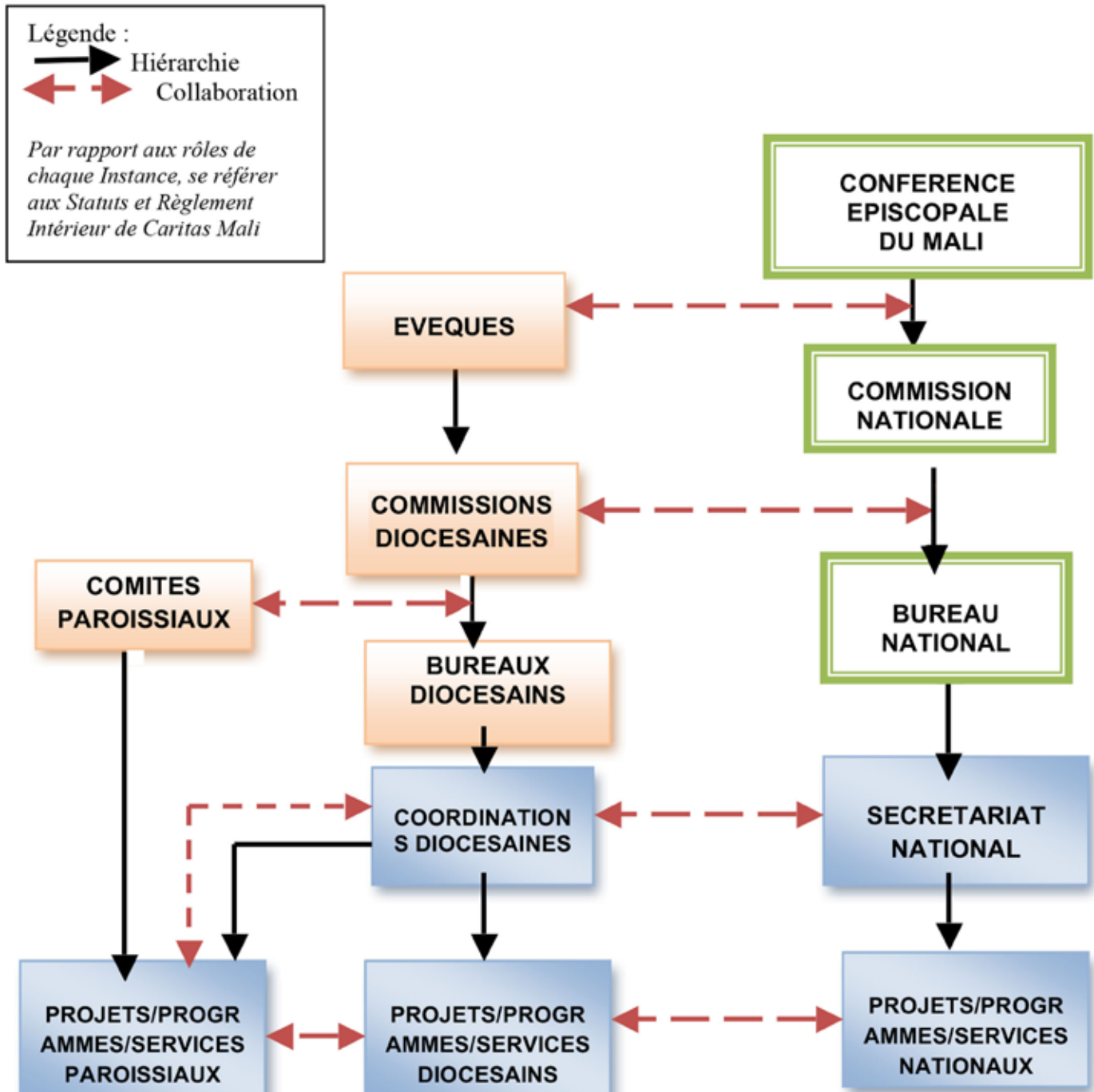
Activités	ANNEES																				Responsable
	2018												2019				2020				
	Mois												Trimestre				Trimestre				
	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	
R4.A1. Elaboration et coordination de la mise en œuvre d'un projet d'envergure nationale d'éducation citoyenne et de construction de la paix	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	R-DIRO+CPN
R4.A2. Renforcement institutionnel et organisationnel des groupes cibles à la base	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	R-DIRO
R4.A3. Conduite des actions de plaidoyer (organisation et participation)				x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	R-DIRO
Résultat 5. Les capacités internes de Caritas Mali sont renforcées																					SNCM + 6 COORDINATIONS DIOCESAINES
Résultat Intermédiaire 5.1. La gouvernance interne de Caritas Mali est renforcée.																					
R15.1.A1. Actualisation des Statuts et règlement intérieur	x	x	x	x	x	x	x														Président Caritas + SG
R15.1.A2. Conception des guides d'animation des communautés harmonisés													x								R-DIRO
R15.1.A3. Actualisation participative et application par tout le réseau Caritas Mali du manuel de procédures harmonisées			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	RAF
R15.1.A4 Mise en réseau des comptabilités du SNCM et des coordinations diocésaines											x	x	x			x	x			x	RAF
R15.1.A5.Dynamisation des instances en fonction des nouveaux statuts et Règlement Intérieur									x	x	x	x	x	x	x	x					R-DIRO
R15.1.A6 : Elaboration de la politique de Caritas Mali en matière de la gestion des ressources humaines				x	x	x	x	x	x	x											Président Caritas + SG
R15.1.A7 : Travail en synergie avec les autres commissions de la Pastorale Sociale	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	SG
R15.1.A8 : Organisation d'un atelier en analyse sociale										x											R-DIRO
R15.1.A9 : Duplication de l'atelier en analyse dans 3 Caritas diocésaines										x											R-DIRO
R15.1.A10 : Organisation d'un atelier sur la capitalisation et la gestion des connaissances			x	x																	R-DIRO
R15.1.A11 : Appui à la duplication de la					x																R-DIRO

Activités	ANNEES																Responsable				
	2018												2019					2020			
	Mois												Trimestre					Trimestre			
	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	T1	T2	T3	T4		T1	T2	T3	T4
capitalisation et à la gestion des connaissances dans 3 Caritas diocésaines																					
Résultat intermédiaire 5.2. Les actions de Caritas Mali sont plus visibles et plus lisibles.																					
RI.5.2A1 : Elaboration de la politique de Caritas Mali en matière de communication						x	x	x	x	x	x	x									
RI5.2.A2 : Animation du site web de Caritas Mali et les réseaux sociaux (prise en charge, renforcement débit, formation technique de rédaction des articles, publication d'articles)	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
RI.5.2.A3 : Production de supports de visibilité (calendriers annuels, dépliant, etc.)	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	CC	
Résultat intermédiaire 5.3. Les structures politiques et opérationnelles de Caritas Mali, ont amélioré leur capacité de mobilisation des ressources internes et externes, d'ici 2020.																					
RI5.3.A1 : Elaboration de la politique de mobilisation des ressources internes et externes de Caritas Mali							x	x	x	x										R-DIRO	
RI5.3.A2 : Elaboration d'un projet de génération de revenus pour Caritas Mali										x	x									R-DIRO	
RI.5.3.A3: Réponses aux appels à propositions soit en consortium avec les Caritas diocésaines ou une seule Caritas diocésaine soit le SNCM seul.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	RESPONSABLES D'AXES	
RI.5.3.A4: Participation à distance du SNCM à l'organisation de 6 semaines caritatives au niveau diocésain pour la mobilisation des ressources internes																				R-DIRO	
Résultat intermédiaire 5.4. Le Secrétariat National joue mieux son rôle de coordination.																					
RI.5.4.A1. Organisation de 1 rencontre annuelle du forum des Coordinateurs diocésains (Secrétaire général+Coordinateurs).					x															SG	
RI.5.4.A2. Facilitation de la rencontre des membres du bureau national (2 fois/an)					x															SG	
RI.5.4.A3. Facilitation à l'organisation de 2 Assemblées Générales (2018 et 2020)						x														SG	
RI.5.4.A4. Tenue des rencontres internes du SNCM et des Coordinations diocésaines	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	SG et Coordinateurs diocésains : CD	

Activités	ANNEES																							Responsable
	2018												2019				2020							
	Mois												Trimestre				Trimestre							
	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4				
RI.5.4.A5. Participation aux différentes rencontres internationales	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	SG		
RI.5.4.A6. Représentation de Caritas Mali aux niveaux local, national et international,	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	SG et CD		
RI.5.4.A7. Mobilisation et Paiement des cotisations statutaires annuelles	x	x											x				x					RAF		
RI.5.4.A8. Organisation de 2 fora des partenaires													m							nov		SG		
RI.5.4.A9. Elaboration du nouveau PT 2021-2023																		x	x	x		CPN		
RI.5.4.A10. Construction du siège de Caritas Mali	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			
RI.5.4.A11. Coordination des projets/programmes d'envergure nationale	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	CPN+Responsables axes		
RI.5.4.A12. Appui conseil aux diocèses par le Secrétariat National	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Equipe SNCM		
Résultat intermédiaire 5.5. Le système de suivi évaluation de Caritas Mali est fonctionnel.																								
RI.5.5.A1. Actualisation des systèmes de Planification et de Suivi Evaluation (PSE) du Programme triennal et du Plan stratégique;			x	x																		CPN		
RI.5.5.A2. Organisation d'une rencontre annuelle du comité de planification et de suivi évaluation du Plan stratégique et du Programme Triennal			x										x				x					Chargé de programmes national : CPN		
RI.5.5.A3. Etablissement des situations de référence pour le PS et le PT ;			x	x	x	x																CPN		
RI.5.5.A4. Organisation d'une formation des agents de Caritas Mali sur le suivi évaluation ;					x																	CPN		
RI.5.5.A5. Organisation de 4 missions de suivi évaluation dans les diocèses par axe durant les 3 ans ;						x								M		N				N		CPN		
RI.5.5.A6. Elaboration des rapports semestriels et annuels du programme triennal ;							x						J		j		j		j			CPN		
RI.5.5.A7. Elaboration du rapport annuel à la CADB			x										M				M					CPN		
RI.5.5.A8. Réalisation des audits périodiques													x				x				x	RAF+SG		
RI.5.5.A9. Réalisation d'auto-évaluation														j								SG+CPN		

Annexe 4 : Organigramme du Caritas Mali en 2018-2020

ORGANIGRAMME DE Caritas Mali

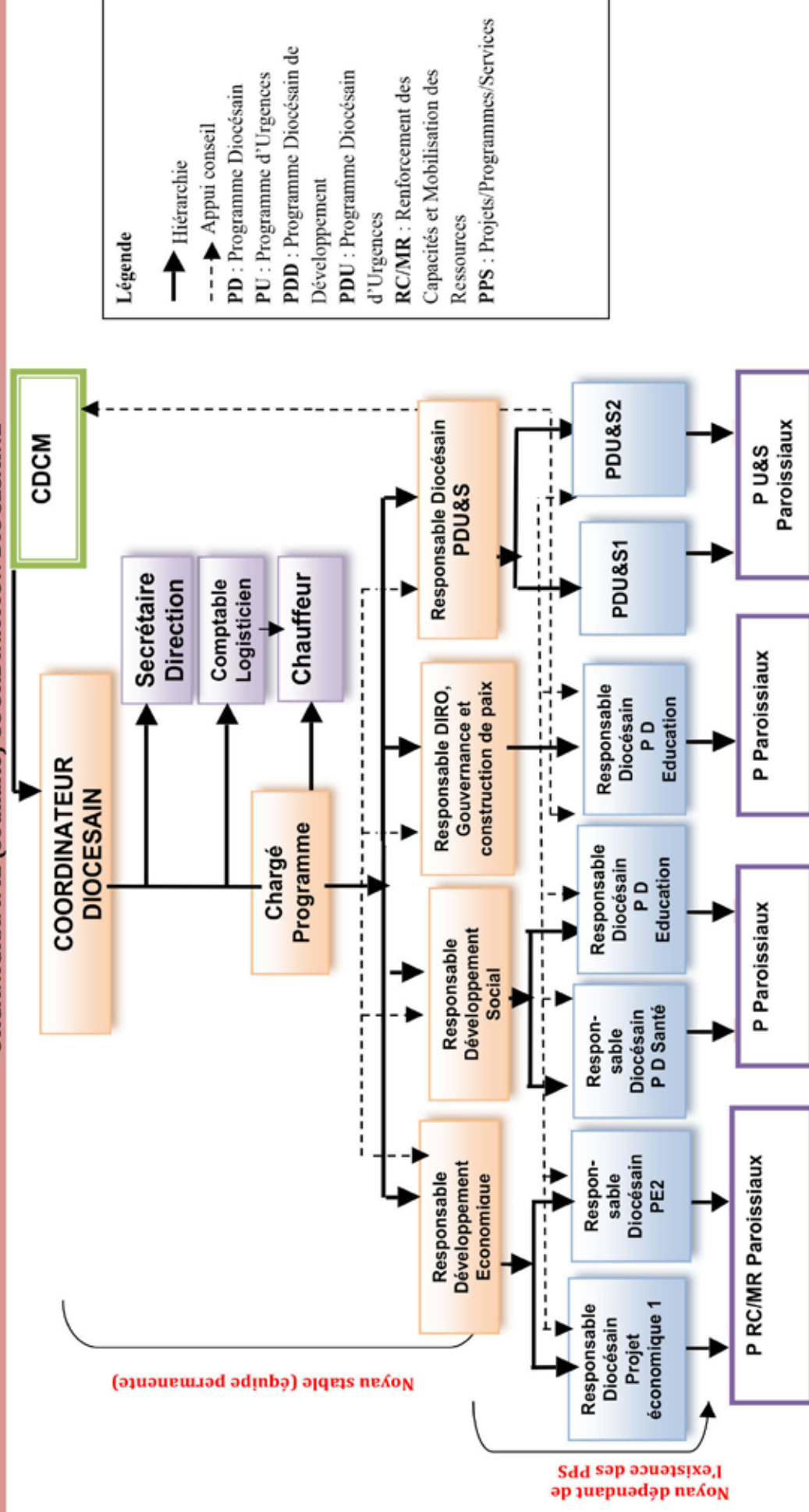


PLAN STRATEGIQUE 2018- 2023



Annexe 6 : Organigramme des Coordinations diocésaines 2018-2020

ORGANIGRAMME (souhaité) COORDINATION DIOCESAINE



Annexe 7 : Principaux rôles et responsabilités des membres du SNCM dans la mise en œuvre du Programme Triennal et du Plan Stratégique

Les différents postes au sein du SNCM sont succinctement décrits pour donner des éclairages sur les rôles et responsabilités de chacun dans la mise en œuvre du plan stratégique. Au delà de ces résumés chaque poste est décrit de façon détaillée dans les descriptions de postes individuelles.

Le (la) Secrétaire Général(e)

Nommé par la Conférence Episcopale du Mali (CEM) suivant l'article 22 du Règlement Intérieur de la Conférence Episcopale du Mali et supervisé par le Président de Caritas Mali, le secrétaire général a pour mission d'assurer la réalisation efficace de la mission et du mandat assignés au Secrétariat National de Caritas Mali (CNCM).

Pour ce faire, il assure la coordination globale, en mode décentralisé, de l'ensemble des actions d'opérationnalisation des grandes orientations de Caritas Mali ; l'élaboration des propositions de politiques sectorielles transversales comme l'égalité des chances, l'environnement, etc. Il soumet à la Commission nationale les versions révisées des textes statutaires et réglementaires ainsi que le manuel des procédures pour approbation, puis au Président de Caritas Mali pour validation. Il lance les invitations et préside le forum des coordinateurs. Il veille sur la sécurité de l'ensemble des personnes et des biens de Caritas Mali ; des partenaires en visite ainsi que des personnes ressources engagées par la Caritas Mali.

Son rôle et responsabilité en direction des instances politiques consiste en la soumission des documents (de gestion stratégique, opérationnelle, les rapports, etc.) pour validation ou information ; en la gestion de la maîtrise d'ouvrage déléguée de la conduite de processus de planification stratégique, d'audit et d'évaluation ; en des conseils sur demande ou sur initiative propre sur les différentes questions touchant la vie de Caritas Mali, en la facilitation des tenues régulières des rencontres de la commission et enfin en des comptes rendus.

En direction du SNCM, Il (elle) assure son bon fonctionnement et son développement. A cet égard, il a la charge de la gestion et de la coordination de l'équipe, du système de l'évaluation de performance, de l'animation et de l'impulsion des initiatives. Il procède directement à l'évaluation du Chargé de programmes National, du Conseiller à la communication, Coordinateur de Sécurité et du Responsable administratif et financier. Il exprime au Président de Caritas Mali les besoins du Secrétariat National en ressources humaines. Il veille sur la sécurité de l'équipe et des biens du SNCM.

En direction de l'extérieur, il (elle) assure la liaison avec les partenaires nationaux, sous régionaux, internationaux, techniques et financiers et la représentation de Caritas Mali au niveau national, sous régional et international. Son rôle sera aussi d'étudier et d'analyser les politiques publiques (veille active sur les événements politiques, sociaux et économiques, etc. nationaux et internationaux ; et enfin de participation aux débats).

Conformément au Règlement Intérieur de la Conférence Episcopale du Mali, en tant que Secrétaire Général de la Commission Pastorale Sociale, il participe à la rencontre annuelle des Secrétaires Généraux et Secrétariats des Commissions Episcopales et soumettre les rapports d'activités de la Commission au Secrétaire Général de la Conférence Episcopale.

Le (la) Chargé(e) de Programmes National : CPN

Sur proposition du Secrétaire Général de Caritas Mali, Il (elle) est engagé par le Président de Caritas Mali sur la base de ses compétences transversales et placé sous la responsabilité directe du Secrétaire Général. Il vient en tête de préséance pour assurer l'intérim du Secrétaire Général et apporter les appuis nécessaires au niveau opérationnel. Sa mission est de contribuer à la réalisation efficace de la mission du SNCM. Il (elle) a pour tâches la coordination technique des axes stratégiques et du programme triennal et de l'élaboration de tout projet ou programme d'envergure nationale. Il assure la coordination générale du système de suivi évaluation intégré des plans de suivi des projets et programmes d'envergure nationale. Pour ce faire il se base sur le comité de planification et de suivi-évaluation dont il anime les rencontres. Il (elle) assure l'évaluation de performances des responsables des axes et participe à celle des autres membres de l'équipe du SNCM. Il (elle) élabore les rapports mensuels, trimestriels, semestriels et annuels d'activités du Secrétariat National et celui destiné à la Cellule d'Appui au Développement à la Base (CADB). Il (elle) est responsable de tout processus (maître d'ouvrage) de conception des programmes nationaux de développement et de l'appui aux Caritas diocésaines pour l'élaboration de leurs projets/programmes.

Le (la) Responsable de l'axe DIRO (Gouvernance interne, Mobilisation des Ressources) : R-DIRO

Le R-DIRO est recruté par le Président de Caritas Mali sur proposition du Secrétaire Général de Caritas Mali et placé sous la supervision directe du Chargé de Programmes et vient après celui-ci dans la préséance de l'intérim du Secrétaire général. Le R-DIRO contribue à la réalisation efficace de la mission du SNCM en assurant la première responsabilité de l'atteinte de l'objectif stratégique de l'axe DIRO dont les composantes sont : la gouvernance interne et la mobilisation des Ressources internes et externes.

Il est comptable dans la réalisation des activités du résultat 5 du PT dont la responsabilité première lui est confiée (voir Plan d'action indicatif)

Pour la réalisation de sa mission, il propose la politique de renforcement des capacités des structures de Caritas Mali et de la mobilisation des ressources internes et externes sous la coordination du chargé de programmes national et des autres cadres du SNCM et des coordinations diocésaines. Une fois celle-ci adoptée, il coordonne sa mise en œuvre tout en appuyant et conseillant les acteurs clés nationaux et diocésains. Il appuie et conseille particulièrement les responsables DIRO diocésains et impulse entre eux des synergies.

Il doit aussi traduire le contenu de l'axe en actions concrètes (projets et programmes d'envergure nationale et autres actions) sous la coordination du Chargé de Programmes et avec la participation des autres cadres du SNCM et de ses pairs diocésains. Il assure la mise en œuvre du système de suivi évaluation pour tout ce qui concerne l'axe DIRO. Il gère, appuie et conseille les coordinateurs que le SNCM aura recrutés pour la mise en œuvre des projets et programmes DIRO d'envergure nationale. Il supervise l'exécution budgétaire des projets et programmes développés dans l'axe DIRO.

Il cumulera les fonctions de Référent de l'A2P/DIRO et momentanément celles du responsable de la gouvernance, de la cohésion sociale et de la construction de la paix.

L'évaluation de performance des autres coordinateurs de programmes DIRO nationaux lui incombera. Il participera à celle des autres membres de l'équipe du SNCM.

Par ailleurs, il (elle) assure une veille active d'une part sur le fonctionnement de toutes les instances et structures de Caritas pour saisir les opportunités de renforcement ou d'anticipation des insuffisances de performance.

Il participera à l'élaboration des rapports mensuels, trimestriels, semestriels et annuels et autres de Caritas Mali en fournissant au Chargé de programmes toutes les données concernant son axe.

Enfin, il collabore avec la coordination sous-régionale de l'A2P/DIRO en participant aux rencontres et en fournissant les différents rapports.

Le (La) Responsable de la Gouvernance, de cohésion sociale et de construction de la paix : R-G/CSCP

Le R-G/CSCP est recruté par le Président de Caritas Mali sur proposition du Secrétaire Général de Caritas Mali et Placé sous la supervision directe du Chargé de Programmes. Il vient après le R-DIRO dans la préséance de l'intérim du Secrétaire général. Le R-DIRO contribue à la réalisation efficace de la mission du SNCM en assurant la première responsabilité de l'atteinte de l'objectif stratégique de cet axe et du résultat 4 du PT à savoir : « *Les capacités des pouvoirs publics, des élus locaux, des partis politiques, des organisations de la société civile communautaires et locales sont renforcées en matière de bonne gouvernance, de cohésion sociale et de construction de la paix* »

Il a en charge la traduction du contenu de l'axe G/CSCP (objectifs et stratégies) en actions concrètes (proposition de politique sectorielle, élaboration de projets et programmes d'envergure nationale et autres actions) sous la coordination du Chargé de Programmes et avec la participation des autres cadres du SNCM et de ses pairs diocésains. Il assure la mise en œuvre du système de suivi évaluation pour tout ce qui concerne l'axe G/CSCP. Il gère, appuie et conseille les responsables que le SNCM aura recrutés pour la mise en œuvre des projets et programmes de gouvernance, de cohésion sociale et de construction de la paix d'envergure nationale. Il supervise l'exécution budgétaire des projets et programmes développés dans l'axe G/CSCP

Il participera à l'élaboration des rapports mensuels, trimestriels, semestriels, annuels et autres de Caritas Mali en fournissant au Chargé de programmes toutes les données concernant son axe.

Il effectuera selon les calendriers, les évaluations de performance des coordinateurs de programmes nationaux de G/CSCP et participera à celle des autres membres de l'équipe du SNCM.

Par ailleurs, il (elle) assure une veille active sur les politiques, économiques, sociaux et sécuritaires pour saisir les opportunités et anticiper les risques et chocs.

Le (la) Responsable du Développement Economique et Social: RDES

Recruté par le Président de Caritas Mali, sur proposition du Secrétaire Général de Caritas Mali le RDES est placé sous la supervision directe du Chargé de programmes. C'est en l'absence du CPN, du R-DIRO, du R-G/CSCP qu'il assurera l'intérim du Secrétaire General. Le RDES a pour mission de contribuer à la réalisation efficace de la mission du SNCM en assurant la première responsabilité de l'atteinte des objectifs stratégique des axes de développement économique et social du plan stratégique.

Il est aussi responsable de l'atteinte des résultats attendus N°2 « *Les groupes cibles de Caritas Mali ont accès aux services sociaux de base, à une meilleure protection et sont guéris de la malnutrition grâce aux actions de celle-ci* » et N°3 « *Les groupes cibles de Caritas Mali (ménages du secteur primaire, petits acteurs du secteur informel) ont amélioré leur sécurité alimentaire et leurs revenus et ont accès à l'emploi durable, grâce aux actions de Caritas Mali* » prévus dans le PT1820..

Pour l'accomplissement de sa mission, il est chargé(e) de proposer les documents de politique de Caritas Mali en matière de développement économique et social et de traduire le contenu des deux axes en actions concrètes (projets et programmes d'envergure nationale et autres actions) sous la coordination du Chargé de Programmes et avec la participation des autres cadres du SNCM et de ses pairs diocésains. Il assure la mise en œuvre du système de suivi évaluation pour tout ce qui concerne le développement économique et social. Il gère, appuie et conseille les Coordinateurs que le SNCM aura recrutés pour la mise en œuvre des projets et programmes économique et sociaux d'envergure nationale. Il supervise l'exécution budgétaire des projets et programmes développés dans l'axe DES.

Il appuie et conseille les responsables diocésains du/des département/s économique et social et impulse entre eux des synergies. Il (elle) se chargera de l'animation de la plateforme DEL et jouera le rôle de point focal national du réseau sous-régional d'agro-écologie. Il participera à l'élaboration des rapports mensuels, trimestriels, semestriels, annuels et autres de Caritas Mali en fournissant au Chargé de programmes toutes les données concernant son axe.

Il assure l'évaluation de performance des Coordinateurs de programmes économiques et sociaux d'envergure nationale et participe à celle des autres membres de l'équipe du SNCM.

Enfin, il (elle) assure une veille active sur les événements politiques, économiques et sécuritaires pour saisir les opportunités et anticiper les risques et chocs.

Le (la) Responsable de l'axe des Urgences et de la Solidarité : RUS

Recruté par le Président de Caritas Mali sur proposition du Secrétaire Général de Caritas Mali le RUS est placé sous la supervision directe du Chargé de programmes. Il assure l'intérim du Secrétaire général après le RDES.

Le RUS a pour mission de contribuer à la réalisation efficace de la mission du SNCM en assurant la première responsabilité de l'atteinte de l'objectif stratégique de l'axe des urgences et de la solidarité. Il est aussi responsable de l'atteinte du résultat N° 1 du PT1820 à savoir « *Les groupes cibles des communautés des zones d'intervention de Caritas Mali ont un système fonctionnel de prévention et de préparation face aux risques de catastrophes, ont accès aux besoins vitaux et à l'assistance, grâce à son accompagnement* »

Il (elle) est chargé(e) d'élaborer la politique de Caritas Mali en matière de gestion des urgences et d'organisation de la solidarité. Il aura aussi la responsabilité de faciliter et de suivre la mise en œuvre de cette politique. Dans ce cadre, il (elle) s'occupera entre autres, de la collecte des informations sur le sujet notamment l'évolution des consommations des ménages, des marchés céréaliers, des campagnes agricoles, des catastrophes). Il (elle) est chargé(e) également, de l'élaboration, de la coordination des projets d'urgences et de solidarité d'envergure nationale et d'en assurer le rapportage au Chargé de programmes national. Il (elle) travaille en étroite collaboration avec le Chargé de programmes et les autres membres de l'équipe du SNCM. Il assure la mise en œuvre du système de suivi évaluation pour tout ce qui concerne l'axe des urgences et de la solidarité. Il gère, appuie et conseille les responsables que le SNCM aura recrutés pour la mise en œuvre des projets et programmes d'urgence et de solidarité d'envergure nationale. Il supervise l'exécution budgétaire des projets et programmes développés dans l'axe RUS.

Il appuie et conseille les responsables diocésains des urgences et de la solidarité et impulse entre eux des synergies. Il participera à l'élaboration des rapports mensuels, trimestriels, semestriels, annuels et autres de Caritas Mali en fournissant au Chargé de programmes toutes les données concernant son axe.

Il assurera le point focal de la sécurité et sureté au sein de l'équipe du SNCM en attendant le recrutement du Coordinateur National de Sureté et sécurité.

NB : Chaque responsable d'axe est responsable de la préparation et de l'exécution des actions de plaidoyer sur les thématiques de son ressort.

Le (la) Chargé(e) National de Communication : CNC

Recruté par le Président de Caritas Mali, sur proposition du Secrétaire Général de Caritas Mali le CNC est placé sous la supervision directe du secrétaire général. Sa mission est de contribuer à la réalisation efficace de la mission du SNCM en assurant une bonne communication interne et externe.

Il (elle) est le principal responsable pour le relèvement de tous les défis en matière de communication interne et externe de Caritas Mali. Pour se faire, il élaborera tout d'abord la politique de Caritas Mali en matière de Communication. Il mettra en œuvre toutes les stratégies de communication prévues dans le plan stratégique et de toutes les activités de communication dans le PT1820.

Ainsi, il (elle) s'occupe de l'exploitation du site Web. Il (elle) est chargé de l'élaboration des plans de communication, de la collecte, la diffusion et la capitalisation des informations pour Caritas Mali. Il (elle) définit et réalise les supports pour la visibilité de Caritas Mali. Il (elle) est chargé de conseiller les différents responsables de Caritas Mali en matière de communication. Il (elle) participe activement à la rédaction finale des documents (rapports, plans, etc.). Il (elle) est chargé d'appuyer les Chargés(es) de Communication au niveau des diocèses. Il (elle) a des relations avec tout le personnel et est surtout lié au Secrétaire Général en tant que son conseiller.

Le (la) Coordinateur/trice de la sécurité et sûreté : CSS

Recruté par le Président de Caritas Mali, sur proposition du Secrétaire Général de Caritas Mali il/elle est placé/e sous la supervision directe du Secrétaire général. La mission du CSS est de contribuer à la réalisation efficace de la mission du SNCM en assurant la première responsabilité de la sécurité des personnes et des biens de Caritas Mali en général et du SNCM en particulier.

Pour l'accomplissement de sa mission, il est chargé(e) tout d'abord de proposer la politique de sécurité et sûreté de Caritas Mali et de coordonner sa mise en œuvre. Cela concerne l'animation des formations, l'équipement des locaux, et des moyens de déplacement de la Caritas Nationale et des Caritas diocésaines en dispositifs sécuritaires prévus dans le plan de sûreté et de sécurité. Il aura la charge de l'acquisition et de la mise à disposition des kits sécuritaires aux agents en mission, l'élaboration et le suivi des plans de voyages, l'orientation des agents en mission sur les comportements à tenir chaque fois que le contexte change. Il s'agira aussi pour lui d'actualiser au quotidien (mise à jour régulière) de la situation sécuritaire et de la diffuser à qui de droit notamment le Secrétaire et les points focaux diocésains de sécurité pour la prise des décisions idoines. Il est responsable de la sécurité des partenaires en mission auprès de Caritas Mali.

Il appuie l'élaboration et la mise à jour des politiques de sécurité et sûreté des Caritas diocésaines ainsi que leur mise en œuvre en s'appuyant sur les points focaux diocésains de sûreté et sécurité avec lesquels il collabore étroitement.

Dans le cadre de la collecte, du partage et de la gestion des informations et données sécuritaires, il adhèrera et/ou participera aux différentes rencontres notamment d'INSO, du réseau des responsables de sécurité, etc.

Le CSS pourrait être amené à occuper de façon cumulée et selon la nécessité, d'autres fonctions. Il collabore avec l'ensemble de l'équipe du SNCM pour laquelle il contribue à l'évaluation de performance.

Le responsable administratif financier : RAF

Le RAF est engagé par le Président de Caritas Mali sur proposition du Secrétaire Général de Caritas Mali et supervisé directement par le Secrétaire général. Il contribue à la réalisation efficace de la mission du SNCM en assurant les fonctions et tâches suivantes : la finalisation des budgétisations et le suivi de l'exécution budgétaire, la mise en place, l'application, le suivi et la révision des procédures, la comptabilité et le contrôle interne, la gestion logistique du matériel, la gestion administrative, la formation et l'encadrement.

Au titre de la finalisation des budgétisations et du suivi de l'exécution budgétaire, il est chargé de :

- ◇ Animer, sous la responsabilité du Secrétaire Général, le processus annuel et pluriannuel de planification et de budgétisation, en collaboration avec les Chargés de projets ;
- ◇ Animer la ventilation des coûts des rubriques d'activités entre les projets ;
- ◇ S'assurer que les actions initiées par les demandeurs sont cohérentes et en adéquation avec les plans d'actions des projets, vérifier et analyser les différentes lignes budgétaires concernées par ces actions avant leur validation ;

- ◇ Assurer un processus financier efficace et régulier des ressources du projet ; établir les priorités afin de s'assurer que les tâches en général et les paiements en particulier en direction des partenaires (fournisseurs et prestataires) soient accomplis dans les délais impartis.
- ◇ Elaborer et proposer des stratégies d'autofinancement de la Caritas Mali.

Au titre de la mise en place, de l'application, du suivi et de la révision des procédures, il est chargé de :

- ◇ Animer, sous la responsabilité du Secrétaire Général, le processus de la mise en place des procédures ;
- ◇ S'assurer que les opérations quotidiennes sont conformes avec les procédures financières et comptables mises en place ;
- ◇ Exécuter les procédures d'achats de biens et services sous la responsabilité du Secrétaire Général ;
- ◇ Animer, sous la responsabilité du Secrétaire Général, le processus de révision des procédures.
- ◇ Proposer des innovations nécessaires pour l'amélioration des procédures.

Au titre de la comptabilité et du contrôle interne, il est chargé de :

- ◇ Veiller à la bonne imputation comptable, à la tenue des comptes et à l'état fiable des états financiers ;
- ◇ Veiller à la centralisation de la comptabilité ;
- ◇ Elaborer le reporting financier à partir du grand livre et/ou de la balance reçus du comptable ;
- ◇ Mettre en place, en collaboration avec le comptable, le Bilan et le TER (Tableau Emploi Ressources) ;
- ◇ Veiller au respect du processus du contrôle interne ;
- ◇ Faire le lien avec l'auditeur.

Au titre de la gestion logistique du matériel, il est chargé de :

- ◇ Assurer le suivi et l'entretien du matériel, du mobilier et immobilier
- ◇ Faire l'inventaire du Matériel selon les règles professionnelles
- ◇ Assurer toute autre fonction logistique au profit de Caritas Mali et des Caritas diocésaines (gestion des dossiers d'exonération) ;

Au titre de la gestion administrative, il est chargé de :

- ◇ Sous la responsabilité du Secrétaire Général, gérer les ressources humaines (tenue des dossiers, contrats de travail, sécurité sociale...) ;
- ◇ Suivre l'évolution concernant le droit du Travail, les dispositions fiscales, administratives et sociales qui s'appliquent à l'institution ;
- ◇ Assurer le traitement des salaires et indemnités de toute sorte qui concernent le personnel ;
- ◇ Evaluer les besoins de formation du personnel financier et comptable et proposer un plan de formation.

Au titre de la formation/encadrement, il est chargé de :

- ◇ Former le personnel de Caritas Mali sur les procédures mises en place ;
- ◇ Introduire le manuel de procédures au niveau des Caritas diocésaines, par des ateliers d'adaptation et d'appropriation ;
- ◇ Assurer toute autre formation des acteurs des Caritas diocésaines selon les besoins planifiés (loi du travail (Code de Travail), de la sécurité sociale, etc.)

Le (la) Comptable

Le (la) Comptable est engagé par le Président de Caritas Mali sur proposition du Secrétaire Général de Caritas Mali. Le comptable est supervisé par le RAF. Ses fonctions et ses tâches sont les suivantes :

- ◇ Paramétrer les budgets des projets ;
- ◇ Remplir les chèques et établit les ordres de virement ;
- ◇ Relever les incohérences sur les comptes bancaires et en informe le RAF ;
- ◇ Enregistrer les pièces comptables ;
- ◇ Effectuer la centralisation de la comptabilité sous la responsabilité du RAF ;
- ◇ Faire les rapprochements bancaires mensuels et les transmet au RAF pour validation ;
- ◇ Assurer le classement et l'archivage des pièces justificatives ;
- ◇ Etablir les états financiers pour le RAF ;
- ◇ Fournir au RAF toute information demandée ;
- ◇ Etre impliqué dans la gestion du budget de fonctionnement, et à ce titre :
 - * Participer au Suivi du budget de fonctionnement
 - * Transmettre aux RAF les grands livres et les balances en vue du rapport financier fait par le RAF ;
- ◇ Faire le point des factures non encore payées au RAF chaque début de semaine ;
- ◇ Etablir avec le RAF le bilan et le TER (Tableau Emploi Ressources)
- ◇ Préparer les documents de paie mensuelle,
- ◇ Préparer les déclarations Sociales et fiscales à soumettre au RAF
- ◇ Faire l'inventaire mensuel des caisses tenues par la Caissière ;
- ◇ Accompagner les auditeurs lors des missions d'audits externes ;
- ◇ Exécuter toute autre tâche à lui/elle confiée par le RAF ou le Secrétaire Général.

Le/la Secrétaire Assistante de Direction-caissier (e)

Le/la Secrétaire Assistante de Direction-caissier (e) est engagé par le Président de Caritas Mali sur proposition du Secrétaire Général de Caritas Mali et placé/e sous la supervision directe du secrétaire général.

Il / Elle a pour mission d'assister le Secrétaire Général. Il (elle) assure toutes les tâches de secrétariat de direction (accueil, orientation des partenaires internes et externes dans leurs démarches, standardiste, saisie, gestion du courrier, la tenue de la documentation et des archives du Secrétariat National, l'organisation des rencontres, les comptes rendus des réunions internes, gestion de l'agenda du Secrétaire général, recueil, traitement et facilitation

de la circulation de l'information au sein du Secrétariat, etc.). Il (Elle) veille à la propreté du bureau du Secrétaire général, gère et supervise la technicien(ne) de surface. Il/Elle participe à la gestion financière en tenant les petites caisses, en l'absence d'une caissière recrutée à cet effet. Il (elle) est aussi responsable des petits achats.

Fonction et tâches de la caissière :

Le/la caissier(e) est engagé par le Président de Caritas Mali sur proposition du Secrétaire Général de Caritas Mali et placé/e sous la supervision directe du Secrétaire Général.

Sous la responsabilité du comptable, il/elle a pour tâches de :

- ◇ Enregistrer les encaissements
- ◇ Enregistrer les décaissements ;
- ◇ Tenir à jour et chronologiquement les pièces de caisse ;
- ◇ Veiller à la bonne exécution des paiements par caisse ;
- ◇ Etre responsable des fonds disponibles dans les caisses ;
- ◇ Assurer le premier contrôle de qualité des pièces justificatives ;
- ◇ Rendre disponible les brouillards de caisses chaque mois ;
- ◇ Classer chronologiquement les pièces justificatives ;
- ◇ Participer à l'inventaire mensuel et inopiné des caisses ;
- ◇ Exécuter toute autre tâche à lui/elle confiée par le RAF et le Secrétaire Général.

NB : Lorsque les projets augmentent en nombre ou en densité, recruter un autre comptable et répartir les tâches

Le Chauffeur :

Le chauffeur placé sous la responsabilité du RAF, a pour tâches essentielles de la conduite des véhicules en suivant scrupuleusement les normes de la sécurité routière. Il conduit les membres de l'équipe du Secrétariat National et les partenaires lors des voyages. Il transporte aussi les biens de Caritas Mali en général et du SNCM en particulier. Il doit avoir un souci constant du bon état de la voiture. Il s'occupe de l'entretien courant des véhicules du SNCM et des projets et programmes d'envergure nationale logés au SNCM.

Le (la) Technicien/ne de surface : TS

Il (Elle) est responsable de la propreté des locaux du SNCM : Sol, tables, chaises, murs, plafonds, battants de portes et fenêtres, cour, toilettes, supports à manger, etc. Il (Elle) rend compte à la Secrétaire Assistante de Direction.

