
**Report on The Workshop on the Dissemination of Results Achieved by the
Organization ASDAP through the PROGRES Tool (French version)**

Management Sciences for Health

August 21, 2015

The five-year USAID/Communication et Promotion de la Santé/Keneya Jemu Kan program in Mali is working to strengthen the capacity of local actors to become fully capable of leading social behavior change communication (SBCC) and social marketing (SM) efforts in Mali.

This report was made possible through support provided by the US Agency for International Development and the Johns Hopkins Center for Communication Programs (CCP), under the terms of AID-688-A-15-00001. The opinions expressed herein are those of the author(s) and do not necessarily reflect the views of the US Agency for International Development.

USAID/ Communication et Promotion de la Santé/ Keneya Jemu Kan
Management Sciences for Health
200 Rivers Edge Drive
Medford, MA 02155
Telephone: (617) 250-9500
<http://www.msh.org>

Rapport

Atelier pour la dissémination des résultats provisoires de l'analyse des capacités organisationnelles (PROGRES) de l'Association de Soutien au Développement des Activités de Population (ASDAP)

Le 4 juin 2015

Programme USAID Communication et Promotion de la Santé
Keneya Jemu Kan



LISTE DES ABREVIATIONS

AG : Assemblée Générale
ASDAP : Association de Soutien pour le Développement des Activités de Population
CA: Conseil d'Administration
CAFO: Coordination des Association et ONG féminines
CCSC : Communication pour le Changement Social et de Comportement
CDC Mali : Centre pour la prévention et le Contrôle des Maladies
CENA : Centre ASDAP
CPS/SS DS PF : Cellule de Planification et de Statistique/Secteur Santé développement Social et Promotion de la Femme Enfant et Famille
DNDS : Direction Nationale du Développement Social
DNS/DSR : Direction Nationale de la Santé/ Division Santé de la Reproduction
DQA : Data Quality Assessment
DQS : Data Quality Self-assessment
FAFPA : Fonds d'Appui à la Formation Professionnelle et à l'Apprentissage GPSP : Groupe Pivot/Santé Population
JHU/CCP : Johns Hopkins University/Center for Communication Programs
KJK : USAID Keneya Jemu Kan
MS : Marketing Social
MSH : Management Sciences for Health
ONG : Organisation Non Gouvernementale
PNLE : Programme National de Lutte contre l'Excision
PROGRES : Program for Organizational Growth, Resilience and Sustainability, (en français Le Programme pour le Développement, la Résilience et la Durabilité Organisationnelle)
S&E : Suivi & Evaluation
SMI : Santé Maternelle et Infantile
SRI : les Statuts et Règlements Intérieurs
USAID: Agence Américaine pour le Développement International
USAID SSGI : USAID Services de Santé à Grand Impact
UNICEF : Fonds des Nations Unies pour l'Enfance
VIH : Virus de l'Immunodéfiance Humaine
WASH : Eau Hygiène Assainissement

Le 4 juin 2015 un atelier s'est tenu au siège de l'Association de Soutien au Développement des Activités de Population (ASDAP) à Bamako pour réviser les résultats provisoires de l'analyse des capacités organisationnelles de l'ONG ASDAP, avec la participation du personnel et des membres du Conseil d'Administration de l'ONG ASDAP, du personnel du nouveau programme USAID Keneya Jemu Kan (KJK), d'un membre du programme USAID SSGI (services de Santé à Grand Impact) et de plusieurs autres de partenaires techniques et financières, y compris l'USAID, l'UNICEF, CDC Mali, Groupe Pivot/Santé Population, des services techniques de l'Etat (PNLE, CPS/SS DS PF, DNDS, DNS/DSR) et des organisations de la société civile (le Groupe Pivot/Santé Population, la CAFO). La liste des participants est jointe en annexe.

Entre le 19 et 21 mai l'ONG ASDAP, avec l'appui de Management Sciences for Health (MSH), a mené une analyse de ses capacités organisationnelles utilisant l'outil PROGRES développé par MSH. Cette analyse tournait autour de 11 domaines organisationnels clés. L'analyse a été réalisée sous l'égide du programme KJK.

L'atelier du 4 juin a été facilité par des personnes de ressource d'ASDAP et de MSH. Les objectifs de l'atelier étaient les suivants :

- présenter les résultats de l'analyse provisoire des capacités organisationnelles d'ASDAP qui a été menée par MSH avec l'équipe d'ASDAP
- intégrer les points de vue des parties prenantes et arriver à un consensus et une analyse finale
- développer les grandes lignes d'un plan de renforcement des capacités d'ASDAP

Après l'atelier, MSH et ASDAP analyseront en profondeur les résultats de l'atelier et de l'analyse PROGRES, et développeront un plan stratégique de renforcement des capacités de l'ONG ASDAP.

I. Mots de bienvenu et agenda

Après les mots de bienvenu de la Présidente de l'ONG ASDAP Madame Traoré, l'agenda et les objectifs de l'atelier ont été présentés.

Agenda

I. Mots de bienvenu et agenda

II. Le contexte général - introduction du programme Communication et Promotion de la Santé – Présentation JHU/CCP

III. Le développement organisationnel et l'analyse organisationnelle avec l'outil PROGRES – Présentation MSH

IV. Les résultats provisoires de l'analyse des capacités organisationnelles, suivi par la discussion – Présentation ASDAP et discussion en plénière

V. Principaux axes d'un plan d'action de renforcement de capacité d'ASDAP - Plénière

VI. Prochaines étapes

Déjeuner

II. Le contexte général

Le nouveau programme de l'USAID Communication et Promotion de la Santé, Keneya Jemu Kan (KJK) en Bambara, a été présenté par la Directrice du programme, Regina Traoré. Ce programme est mené par un consortium qui comprend Johns Hopkins University/Center for Communication Programs (JHU/CCP), the Futures Group, Management Sciences for Health (MSH) et l'ONG malienne ASDAP.

Résumé des objectifs du programme Keneya Jemu Kan

Résultat Intermédiaire (RI) 1: Adoption accrue de comportements de santé clé et demande et utilisation accrues des services à haut impact et des produits de santé au niveau de la communauté et des ménages dans les zones d'intervention de l'USAID

RI 1.1: Recherche formative, suivi et évaluation réalisés et activités de CCSC éclairées

RI 1.2: Messages, approches, matériels et outils de CCSC élaborés et produits pour une utilisation à différents niveaux du système de soins de santé

Résultat Intermédiaire 2: Capacité démontrée à conduire la recherche et concevoir, tester, mettre en oeuvre et évaluer les activités de CCSC et de MS

RI 2.1 L'entité malienne de CCSC (ASDAP) est identifiée et bénéficie d'une formation technique et en gestion commerciale intensive pour conduire la recherche, concevoir, tester et mettre en oeuvre la CCSC en appui aux SSGI et aux produits

RI 2.2 Capacités du MSHP renforcées pour conduire la recherche et concevoir les tests et fournir les services de CCSC sur l'ensemble du territoire

RI 2.3 L'entité malienne de MS est identifiée (ASDAP) et bénéficie d'une formation technique et de gestion d'entreprise intensive en marketing social, notamment la CCSC pour les SSGI et la promotion et la vente de produits

Résultat Intermédiaire 3: Disponibilité accrue des produits de santé à haut impact du marketing social et de services élargis ne relevant pas du public dans les zones cibles géographiques

RI 3.1: Marketing social efficace des produits et des services ne relevant pas du public soutenus par l'USAID pour la PF, les soins prénataux, la SMI, le VIH, le WASH et la nutrition dans les zones géographiques d'intervention de l'USAID

RI 3.2: Nouveaux produits et interventions liées aux SSGI identifiés

III. Le développement organisationnel et l'analyse organisationnelle avec l'outil PROGRES

L'Outil de MSH de l'Analyse des Capacités Organisationnelles s'appelle en anglais Program for Organizational Growth, Resilience and Sustainability (PROGRES), et en français Le Programme pour le développement, la résilience et la durabilité organisationnelle.

L'analyse des capacités d'une organisation lui permet de déterminer ses besoins réels et d'intervenir plus efficacement pour améliorer la gestion et la performance. Il est important de considérer l'analyse des capacités d'une organisation comme une opportunité d'apprentissage et de perfectionnement plutôt que comme un simple jugement de valeur. L'outil d'analyse utilisé, PROGRES, aide une organisation à identifier ses points forts et ses points faibles et à stimuler le débat à ce sujet entre les employés et les autres parties prenantes, le but ultime étant d'améliorer la performance.

Les domaines organisationnels choisis pour l'analyse de l'ONG ASDAP:

- La Gouvernance et le Leadership
- La Finance, les Operations, et l'Administration
- La Mobilisation des Ressources
- La Gestion des Ressources Humaines
- La Gestion des Programmes
- La Communication
- Le Suivi, Evaluation et la Gestion des Connaissances
- La Communication pour le Changement Social et de Comportement
- Le Marketing Social
- Le Plaidoyer, le Réseautage et la Construction des Alliances
- La Gestion des Subventions et des Sous-Subventions

La Structure de l'outil PROGRES

L'outil PROGRES lui-même est un fichier EXCEL. Les titres des colonnes du fichier Excel sont, de gauche à droite, les suivantes :

- Les **domaines**
- Les **sous-domaines** qui composent chaque domaine
- Une **situation idéale** pour chaque sous-domaine
- Une **question clé** pour chaque situation idéale, qui aide à analyser la situation actuelle par rapport à cette situation idéale
- **5 niveaux de développement** pour chaque question clé, pour permettre à évaluer la position par rapport à la situation idéale
- Des **moyens de vérification** utilisés pour guider le choix entre les cinq niveaux

Pour chaque question clé, les participants choisissent comme réponse un des cinq niveaux. Les cinq niveaux varient d'après la question clé, mais ils sont tous structurés dans la manière suivante :

NIVEAU 1 : Non présent.	NIVEAU 2 : En développement, qualité inadéquate, peut être appliqué.	NIVEAU 3 : Présent, qualité attendue, pas d'application.	NIVEAU 4 : Présent, qualité attendue, une certaine application et une certaine conformité.	NIVEAU 5 : Présent, qualité attendue, une application et une conformité totales.
-----------------------------------	--	--	--	--

Les Etapes de l'Analyse des Capacités Organisationnelles :

1. La Préparation/Pré-analyse
 - L'introduction à l'approche et le planning (21 et 28 avril)
 - La formation des facilitateurs (14 - 15 mai)
 - La collecte et la révision des documents clés
2. Atelier de l'Analyse et de la Notation Provisoire – avec le personnel (19 – 21 mai)
 - 16 personnes, divers départements, CA, et siège/terrain
 - Travaux de deux groupes - les deux groupes ont traité les domaines différents
 - En plénière les groupes sont arrivés à un consensus sur une notation provisoire, et des recommandations
3. Analyse supplémentaire sur le terrain – Antennes de Ségou et Yorosso (27 – 28 mai)
 - Révision de six domaines clés
 - Intégration des résultats dans les résultats provisoires

4. Atelier de Consensus et de Planification avec les parties prenantes et le personnel (4 juin)

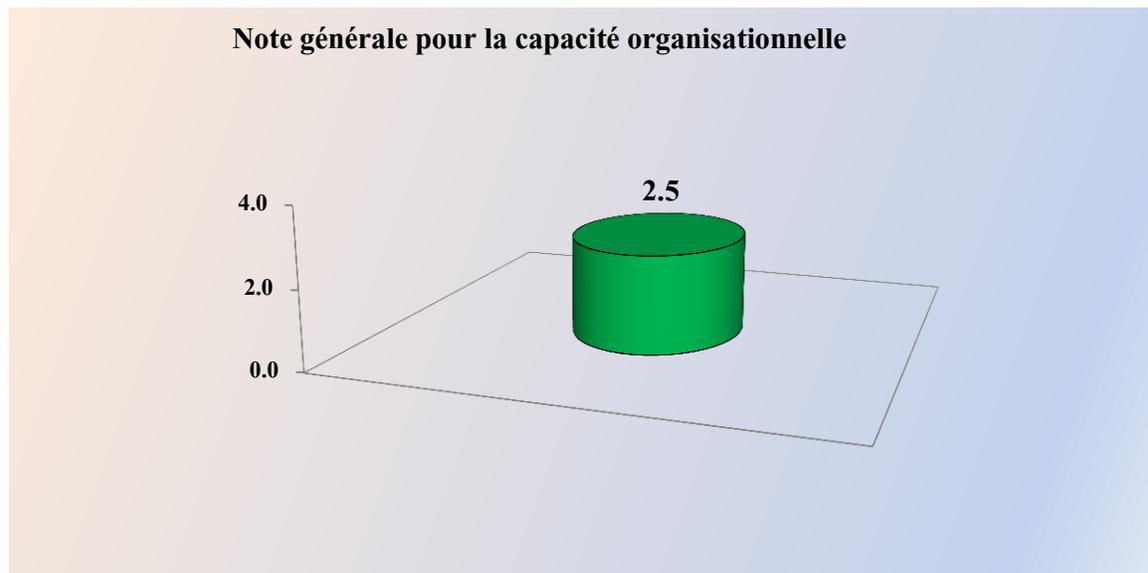
- Discussion, modification et validation des résultats provisoires
- Priorisation des activités clés pour le renforcement de capacités

IV. Présentation et discussion des résultats provisoires de l'analyse des capacités organisationnelles

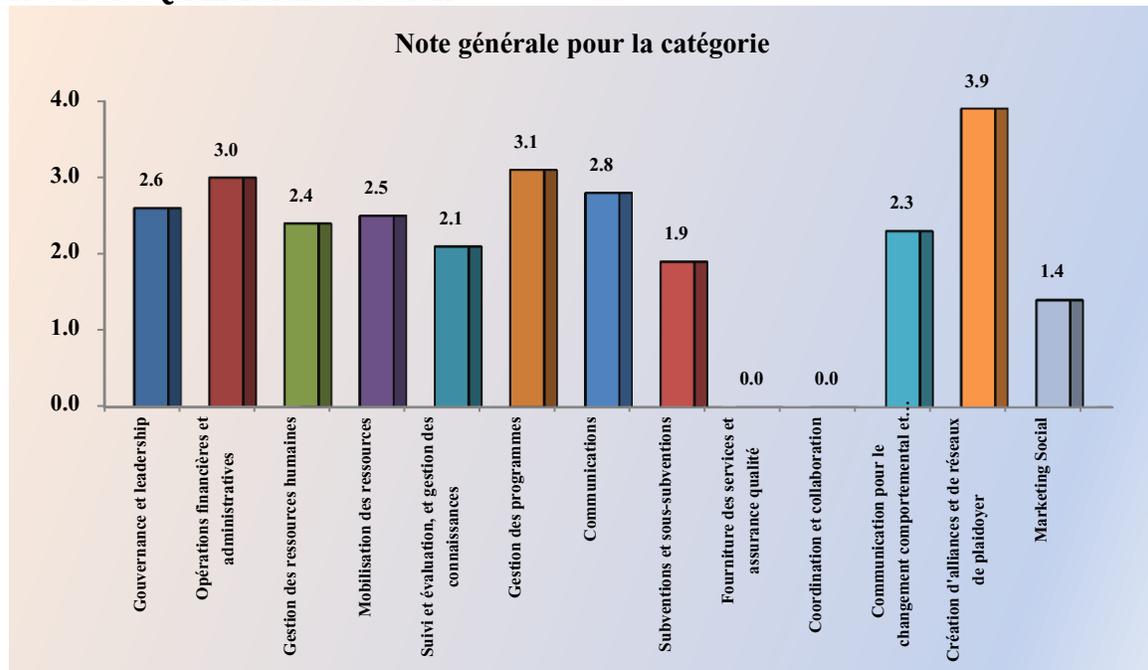
A. Présentation des résultats provisoires de l'analyse des capacités organisationnelles (PROGRES)

L'outil PROGRES produit des notes pour chaque sous-domaine, pour chaque domaine, et une note générale pour l'institution. Quand-même les notes ne sont pas le résultat le plus important de cette analyse. Les résultats les plus importants sont les recommandations, l'élaboration et l'éventuelle mise en œuvre d'un plan de renforcement des capacités de l'institution pour permettre à l'institution de se développer.

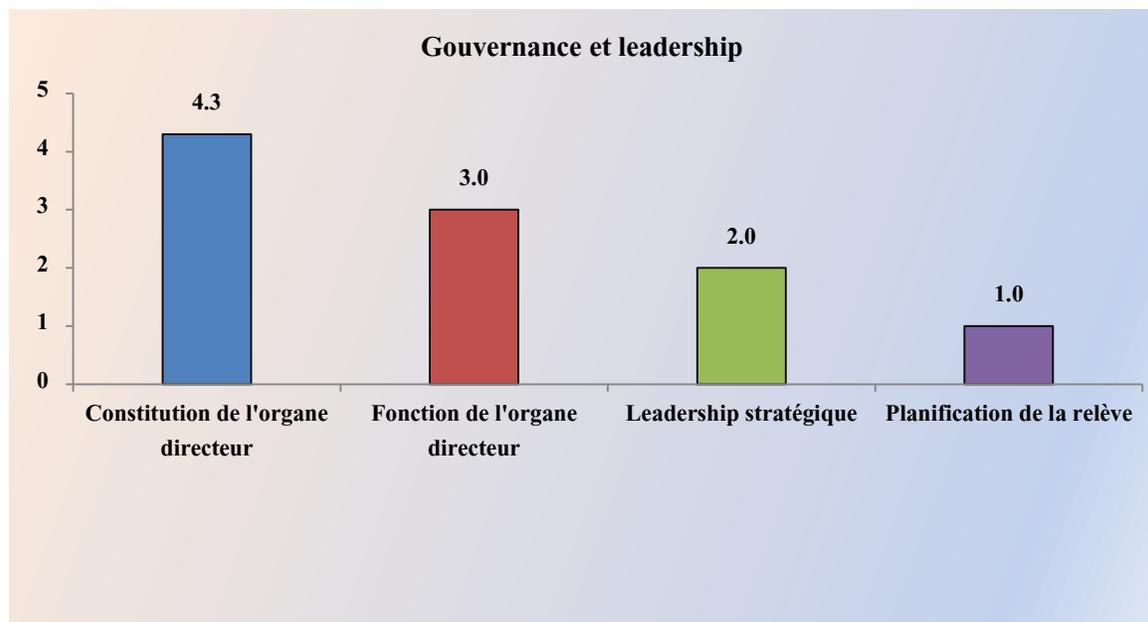
Résultats quantitatifs provisoires de l'analyse des capacités organisationnelles d'ASDAP (1 - 5)



Résultats Quantitatifs Globaux



1. Gouvernance et Leadership: Note générale 2.6



Gouvernance et Leadership: Résultats Clés

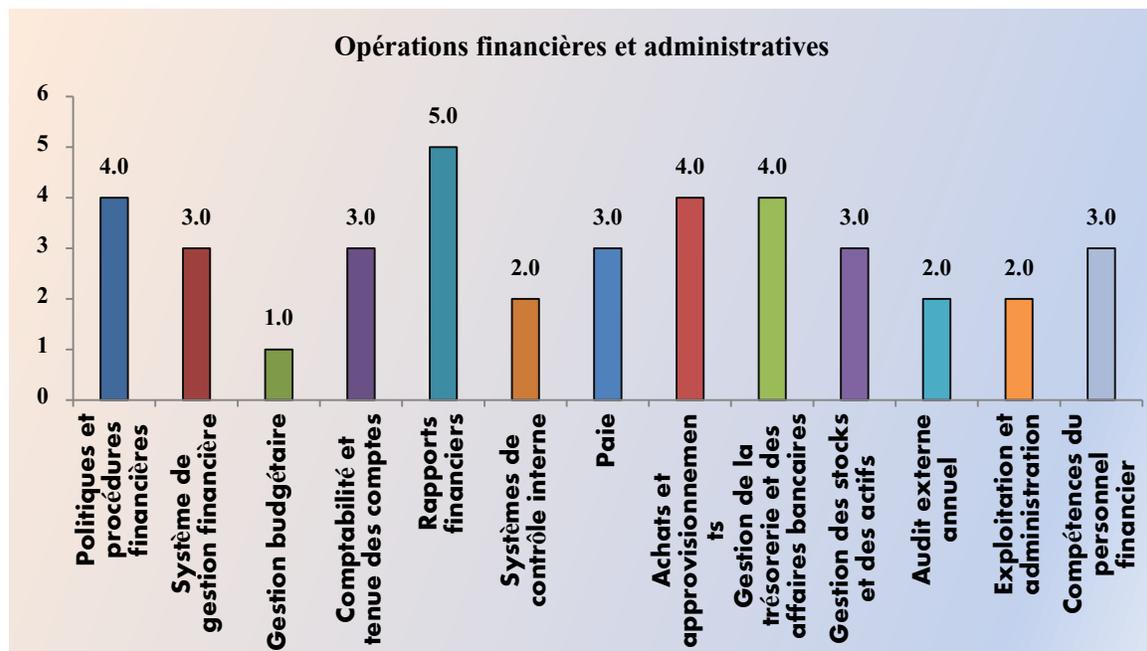
1. L'organisation a un organe directeur (Conseil d'Administration) avec les statuts et règlement intérieur. Certaines dispositions des statuts et règlement intérieur sont appliquées par le Conseil;

2. L'organisation n'évalue pas la performance du Conseil;
3. L'organisation est en train d'élaborer un plan stratégique;
4. L'organisation n'a pas de plan d'exploitation annuel;
5. L'organisation n'a pas de plan de relève pour la transition du Conseil d'Administration;
6. Un plan implicite de relève au niveau de la Direction Exécutive.

Recommandations: Gouvernance et Leadership

1. Réviser les Statuts et Règlements Intérieurs (SRI) pour inclure les cas de besoin de remplacement d'un membre du CA entre les AGs;
2. Spécifier les critères de sélection des membres du CA et détailler les directives (rôles et responsabilités) des membres du CA, soit dans une révision des SRI soit dans un nouveau manuel du CA;
3. Développer et exploiter des outils d'évaluation du CA;
4. Finaliser le plan stratégique et développer un plan annuel d'exploitation;
5. Développer un plan de relève en matière de Gouvernance et Leadership.

2. Opérations Financières et Administratives: Note générale 3.0



Opérations Financière et Administrative: Résultats Clés

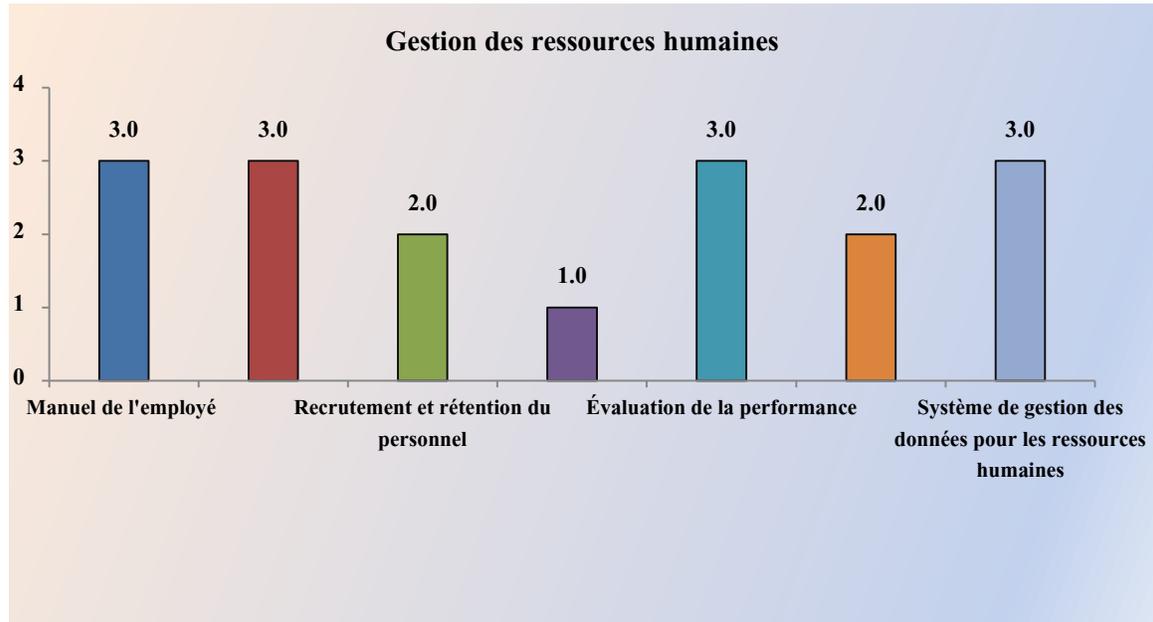
1. L'organisation dispose d'un manuel de procédures récapitulant l'ensemble des politiques et processus applicables aux différentes opérations en terme de gestion, conformes aux normes comptables généralement acceptées, mais le manuel n'est pas disséminé;

2. ASDAP produit des rapports financiers par projet, mais pas de rapports financiers consolidés. Les rapports d'analyse des écarts budgétaires sont dans les rapports financiers par projet;
3. L'organisation n'a pas de processus budgétaire formalisé mais les budgets sont faits et approuvés par bailleur de fonds et signés par la Présidente du Conseil;
4. L'organisation a une politique d'achat et d'approvisionnements écrite complète qui est connue par tout le personnel. Cependant, le personnel ne la respecte pas toujours;
5. Par manque de ressources, l'organisation ne fait pas d'audit externe annuel. C'est sur demande de financement des bailleurs que l'audit est fait. Pour l'instant, ASDAP n'a pas d'états financiers consolidés;
6. L'organisation a un système complet de gestion des stocks et des actifs, et la vérification est périodique, mais tous les actifs ne sont pas systématiquement identifiés.

Recommandations: Opérations Financière et Administrative

1. Disséminer le manuel de procédures à tous les niveaux tout en s'assurant de l'effectivité de son application;
2. Développer des rapports financiers et un budget consolidés, et faire les audits externes des états financiers consolidés. Nécessité de Tom2Pro Conso (logiciel de comptabilité) pour compléter le Tom2PRO disponible;
3. Mobiliser les moyens nécessaires pour la mise en œuvre de la politique salariale, les avantages et autres gratifications du personnel d'ASDAP;
4. Identifier systématiquement tous les actifs et partager la liste avec le personnel du terrain concerné;
5. Elaborer des termes et conditions de services du personnel (y compris anti-fraude, anti-corruption et conflit d'intérêt);
6. Rendre fonctionnel l'organigramme actuel pour diminuer le cumul des fonctions, alléger certaines fonctions, ségréguer davantage des tâches, déléguer plus de responsabilités, clarifier la supervision, y compris la supervision du terrain et faciliter la gestion de la croissance de l'organisation (idem Gestion des Ressources Humaines).

3. Gestion de Ressources Humaines: Note générale 2.4



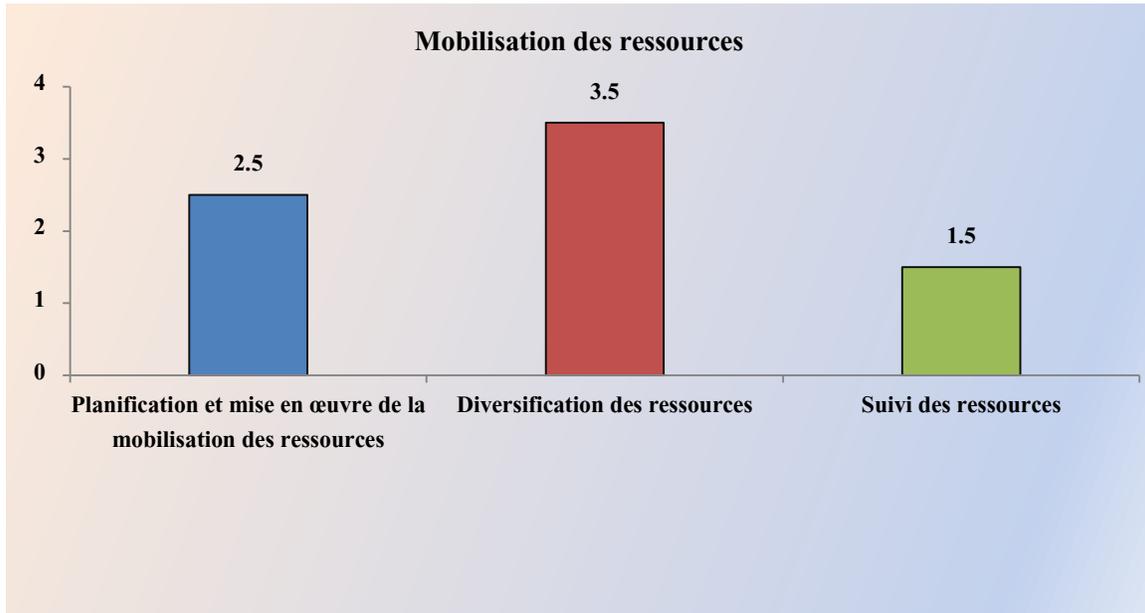
Gestion des Ressources Humaines: Résultats Clés

1. La gestion du personnel est dans le manuel de procédures qui est régulièrement passé en revue. Cependant il est insuffisamment disséminé et appliquée;
2. Par insuffisance de ressources financières pour l'instant, les postes prévus dans l'organigramme ne sont pas tous pourvus, => cumul de fonctions;
3. L'organisation est en train de développer une politique de recrutement et de rétention du personnel;
4. Il n'existe pas de plan de formation du personnel et de développement des compétences;
5. L'évaluation de la performance est clairement définie dans le manuel de procédures, mais elle n'est pas encore opérationnelle.

Recommandations: Gestion des Ressources Humaines

1. Rendre fonctionnel l'organigramme actuel pour diminuer le cumul des fonctions et répondre à la réalité actuelle, déléguer plus de responsabilités, clarifier la supervision du personnel, y compris celle du terrain pour faciliter la gestion de la croissance de l'organisation (idem Opérations Financières et Administratives);
2. Réaliser les évaluations annuelles du personnel;
3. Finaliser la politique de rémunération et de rétention du personnel;
4. Faire un plan de développement du personnel et un plan carrière;
5. Réviser et disséminer le manuel de procédures à tous les niveaux.

4. Mobilisation des Ressources: Note générale 2.5



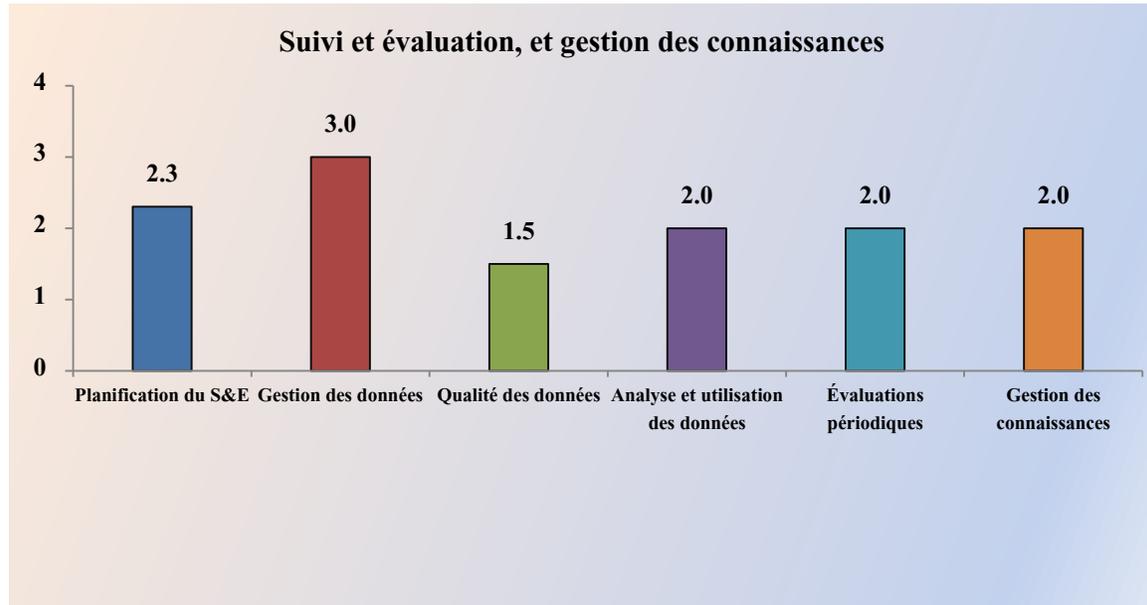
Mobilisation des Ressources: Résultats Clés

1. L'organisation a la capacité de mobiliser des ressources, avec un personnel ayant les compétences et l'expérience appropriées.
2. L'organisation a plus que 4 bailleurs et aussi des expériences avec des sociétés privées (Fondations Orange Mali, Coca Cola Afrique de l'Ouest, Family Flora, ...) et génère également des fonds en interne, même si c'est minime (tentative de mise en œuvre d'un plan d'affaires au CENA, partenariat FAFPA, ...).
3. L'organisation est en train d'effectuer une planification et un ciblage des bailleurs de fonds. Mais l'organisation n'a pas de plan, ni de programme structuré de mobilisation des ressources.
4. L'organisation prévoit de constituer un fonds de réserve.

Recommandations: Mobilisation des Ressources

1. Mettre en place un plan de mobilisation des ressources, y compris un plan de mobilisation des ressources à l'interne, avec des indicateurs objectifs et précis, en accord avec un plan stratégique.

5. Suivi, Evaluation et Gestion des Connaissances: Note générale 2.1



Suivi, Evaluation et Gestion des Connaissances: Résultats Clés

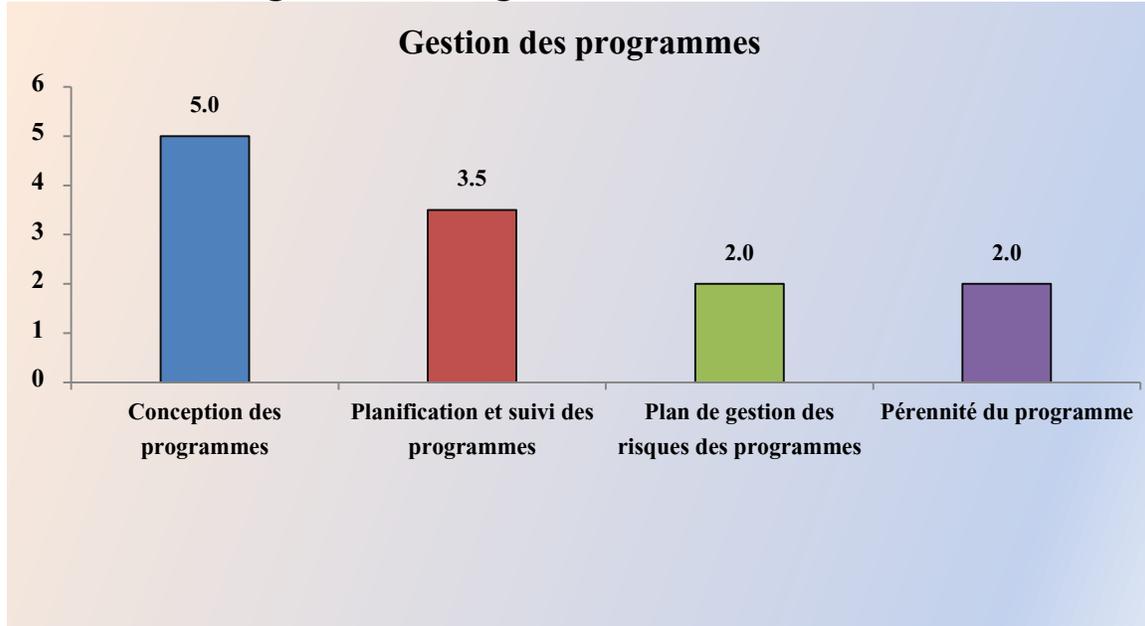
1. La structure n'a pas une unité de S&E en tant que telle, mais dispose de compétences en la matière, chaque programme a son outil de S&E;
2. Les activités de S&E planifiées ont été budgétisées et réalisées, mais uniquement par projet/programme. Pas de budget pour organiser des sessions de renforcement de capacités dans la collecte des données. ASDAP aspire à documenter ses expériences, et faire plus;
3. Existence de plusieurs systèmes non harmonisés de gestion de données pas suffisamment sécurisés;
4. Les outils sont adaptés au cadre logique du bailleur;
5. Les compétences existent en évaluation de qualité de données (analyse de la qualité des données, et auto-analyse de la qualité des données, monitoring, supervision), mais elles ne sont pas systématiquement utilisées;
6. Les données sont utilisées pour la prises des décisions, mais pas systématiquement;
7. ASDAP n'a pas un plan d'évaluation global des programmes, c'est plutôt planifié par programme.

Recommandations: Suivi, Evaluation et Gestion des Connaissances

1. Créer une division de suivi/évaluation et un plan suivi/évaluation avec des indicateurs bien définis, et un protocole de mise en œuvre;
2. Renforcer les capacités en suivi/évaluation – méthodes de suivi évaluation, outils, logiciels;
3. Augmenter les budgets pour permettre la documentation des expériences, et le suivi post-projet;

4. Utiliser systématiquement les compétences pour évaluer la qualité des données;
5. Analyser et passer en revue systématiquement des données de S&E pour éclairer les décisions des projets/de l'organisation.

6. Gestion des Programmes: Note générale 3.1



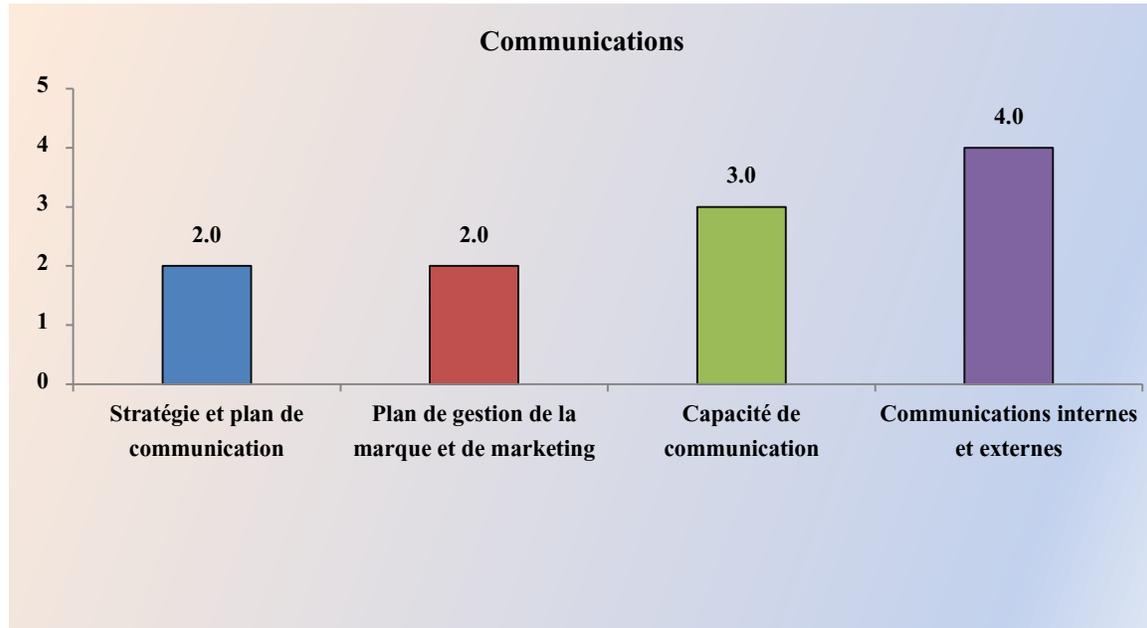
Gestion des Programmes: Résultats Clés

1. L'organisation base la conception, l'élaboration et l'amélioration de ses programmes sur des preuves factuelles résultant de recherches et d'évaluations. Les leçons tirées sont systématiquement utilisées pour améliorer les stratégies du programme;
2. L'organisation a une culture participative de planification des travaux de projets ; un plan de travail chiffré est en place et contrôlé;
3. Les revues internes des programmes se font systématiquement. Mais les revues externes par un œil extérieur sont ponctuelles;
4. Le plan de gestion des risques n'est plus à jour depuis 2009 – 2010;
5. Pas de plan de viabilité pour l'organisation et pour les programmes. Mais tous les programmes ont un plan de clôture ou de sortie.

Recommandations: Gestion des Programmes

1. Systématiser les revues externes des programmes;
2. Actualiser et finaliser le plan de gestion des risques;
3. Mettre en place un plan de viabilité de l'organisation (en rapport avec le plan stratégique et le plan de mobilisation des ressources).

7. Communications: Note générale 2.8



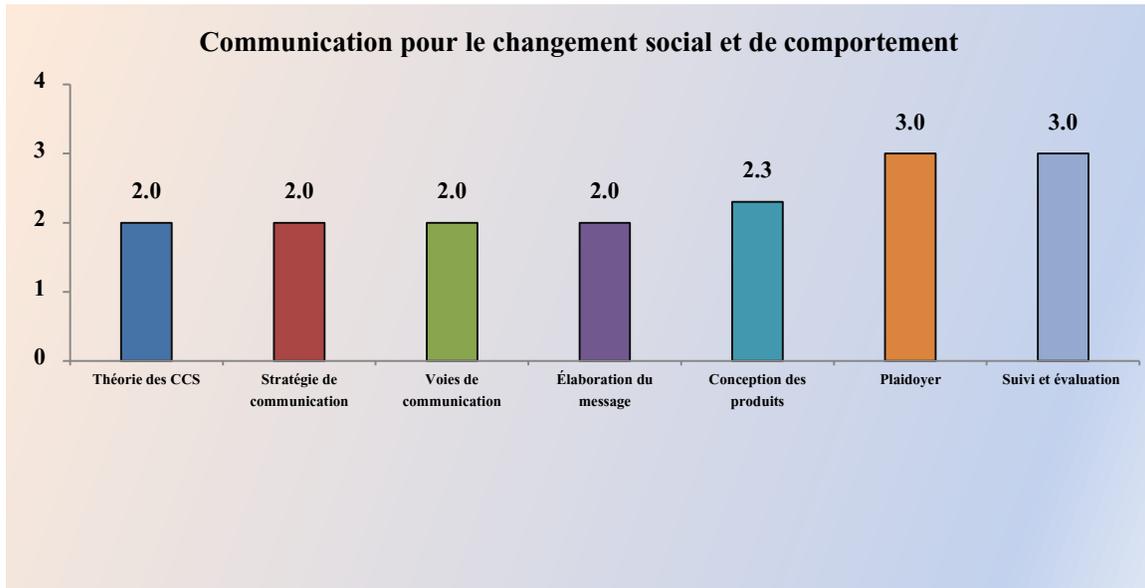
Communications: Résultats Clés

1. Des stratégies de gestion et d'identification de la marque existent par programme. Mais il n'y a pas de plan global;
2. Dans la pratique l'organisation a et exploite quelques identités de marques (logos, papier entête, site web...) mais un plan compréhensif de gestion de la marque de l'organisation et de marketing n'existe pas:
 - ❖ Site web en cours de mise à jour.
3. L'organisation dispose de personnes ayant des compétences en la matière et qui prennent des initiatives, mais aucune d'entre elles n'est formellement désignée pour cette tâche;
4. Les réunions pour la communication interne ne sont pas tenues régulièrement;
5. Absence de protocole de communication externe formelle.

Recommandations: Communications

1. Tenir régulièrement les réunions du personnel pour la communication;
2. Relancer les bulletins d'information internes et partager systématiquement les cas de succès;
3. Mettre à jour le site web et exploiter les médias sociaux;
4. Elaborer et mettre en œuvre un plan cohérent de communication institutionnelle.

8. Communication pour le Changement Social et de Comportement: Note générale 2.3



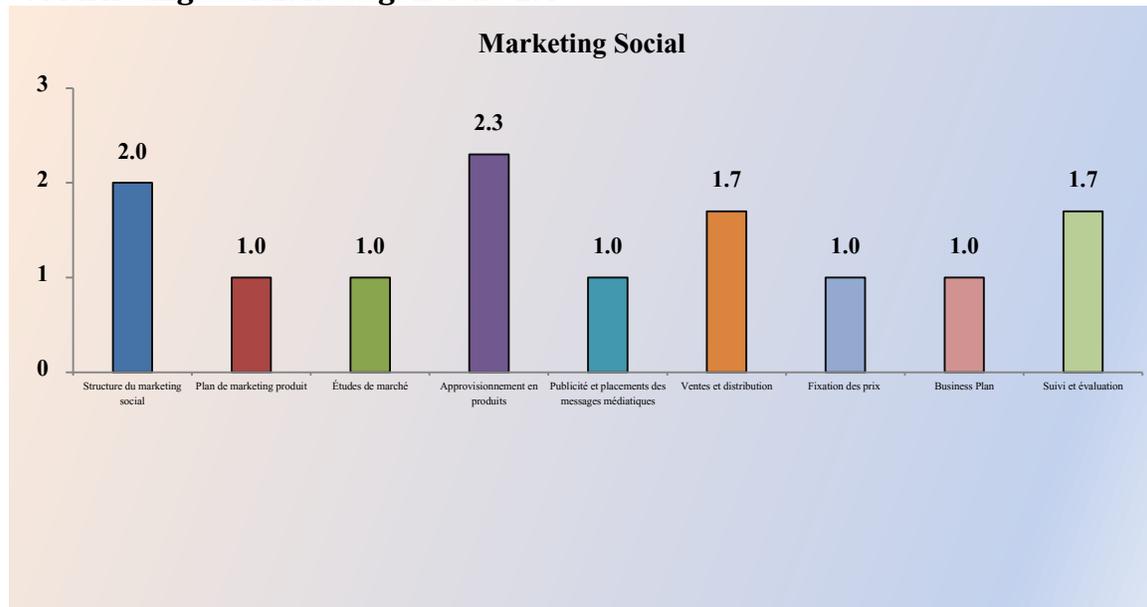
Communication pour le Changement Social et de Comportement : Résultats Clés

1. ASDAP a des connaissances sommaires sur les théories de changement de comportement, mais n'a pas de stratégie de communication propre pour le changement de comportement. Cependant l'organisation utilise parfois des stratégies de communication spécifiques pour certains programmes;
2. Le personnel d'un programme utilise parfois les données de recherche pour la conception du message;
3. Les plans media existent seulement pour les interventions radio;
4. Le pré-test est parfois fait pour certains matériels de communication, mais pas systématiquement;
5. Les matériels de communication sont de qualité supérieure à ceux des normes locales;
6. ASDAP ne fait pas une évaluation systématique des activités CCSC.

Recommandations: Communication pour le Changement Social et de Comportement

1. Mise en place d'une stratégie de communication bien détaillée comprenant un plan de plaidoyer, un plan d'élaboration des messages et des matériels, un plan de suivi et évaluation des activités de CCSC;
2. Renforcement de certains staffs de l'ONG en CCSC;
3. Mise en place d'un département de CCSC.

9. Marketing Social: Note générale 1.4



Marketing Social: Résultats Clés

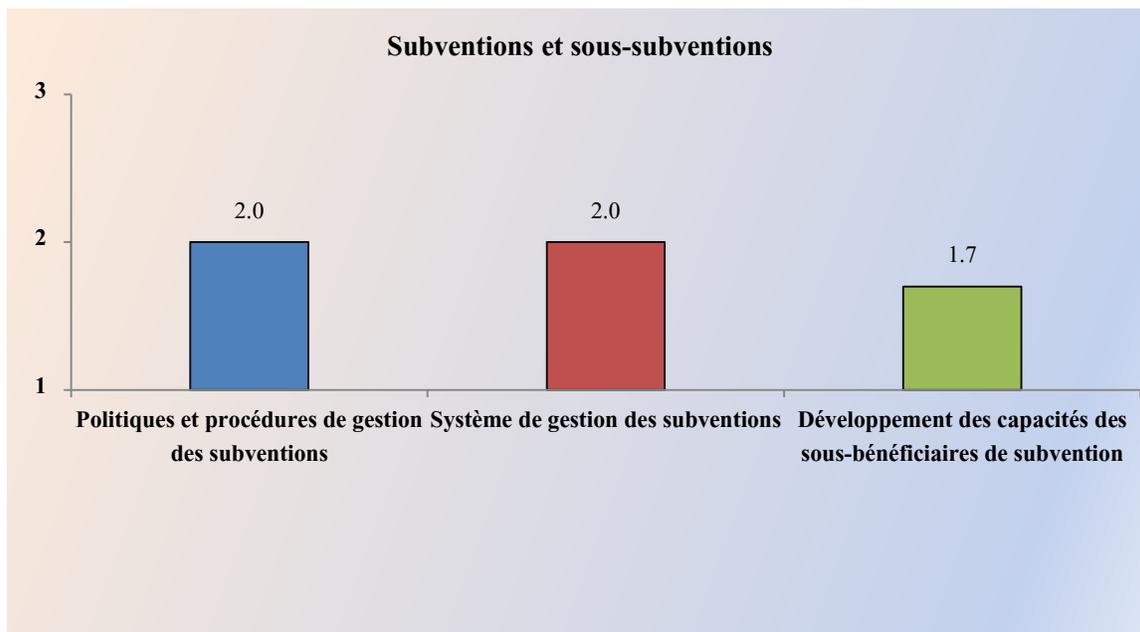
1. Le marketing social à ce stade n'a pas de stratégie commerciale mais une activité de promotion dans le cadre de la santé;
2. Il n'y a pas de protocoles existants dans l'organisation pour conduire des recherches.
3. L'organisation n'a pas de plan de marketing;
4. L'organisation n'a ni stratégie de communication ni plan de contact avec les médias.
5. L'organisation n'a pas mené des études de faisabilité ou d'analyse de marchés;
6. ASDAP a des fournisseurs multiples avec lesquels elle est toujours en contact;
7. ASDAP a un réseau de distributeurs mais non formés sur la distribution commerciale et des objectifs de distribution pour certains produits, mais qui ne sont pas commerciaux;
8. L'organisation a une compréhension limitée des paramètres de prix;
9. L'organisation ne mène pas des activités formelles de suivi et évaluation de Marketing Social

Recommandations: Marketing Social

1. Mettre en place un département de Marketing Social;
2. Elaborer une stratégie de marketing social en intégrant les éléments suivants:
 - Plan de marketing produit
 - Etude de marché
 - Approvisionnement en produits
 - Développement des messages sur les marques et leur placement dans les médias

- Ventes et distribution
- Fixation des prix
- Business plan
- Suivi et évaluation

10. Gestion des Subventions et Sous-Subventions: Note générale 1.9



Gestion des Subventions et Sous-Subventions: Résultats Clés

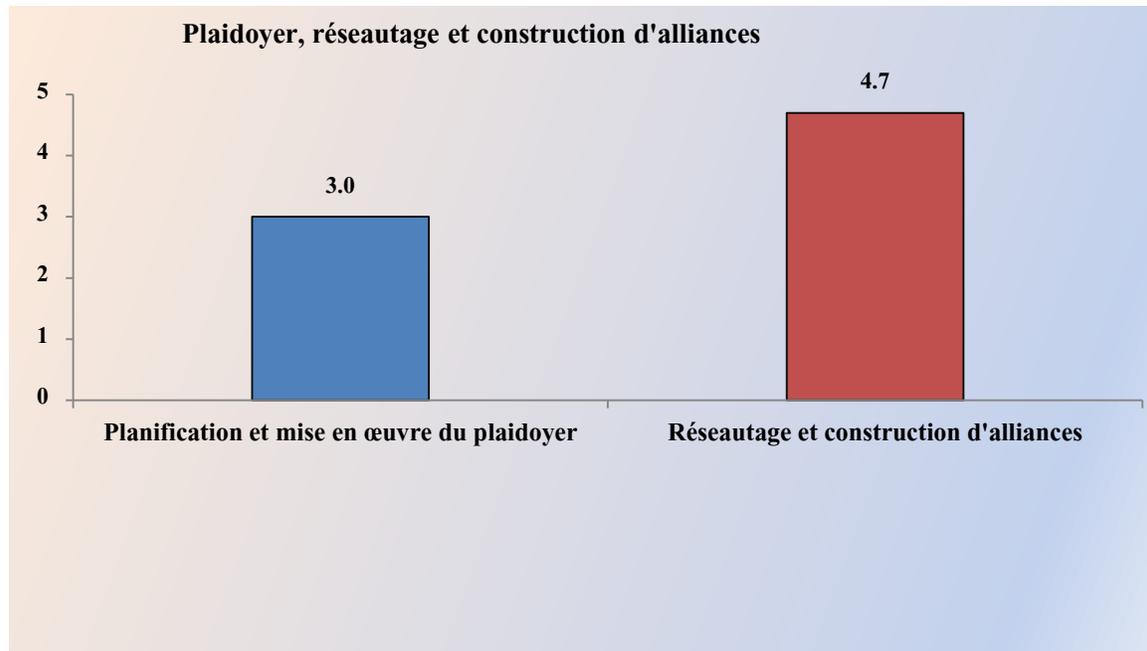
1. ASDAP dispose de politiques et de procédures de gestion des subventions, mais n'a pas traité de façon isolée la gestion des sous-subventions;
2. L'organisation a du personnel dédié aux subventions et sous-subventions ou du personnel auquel des responsabilités pour les subventions et sous-subventions ont été confiées spécifiquement, mais il n'a pas toutes les compétences nécessaires;
3. L'organisation a un système complet pour le suivi et la documentation des exigences de gestion des subventions financières, techniques et contractuelles primaires, mais pas pour les sous-subventions;
4. L'organisation a élaboré un outil d'évaluation des capacités organisationnelles de ses sous-bénéficiaires qu'elle commence à utiliser (inspiré de l'outil COCA).

Recommandations: Gestion des Subventions et Sous-Subventions

1. Prendre en compte la gestion des sous-subventions dans les politiques et procédures;
2. Créer une unité de subventions et sous-subvention dans le département des finances;
3. Mettre en œuvre l'outil d'analyse des capacités pour les sous-bénéficiaires;

4. Développer et mettre en œuvre un plan de renforcement des capacités des sous-bénéficiaires.

11. Plaidoyer, Réseautage et Construction d'Alliances: Note générale 3.9



Plaidoyer, Réseautage et Construction d'Alliances: Résultats Clés

1. L'organisation n'a pas une stratégie globale de plaidoyer documentée cependant ASDAP compte au moins 04 actions cohérentes de plaidoyer sur des thématiques spécifiques dont une en cours;
2. Le personnel a des compétences et des plaidoyers sont faits par programme;
3. L'organisation s'engage dans un plaidoyer qui est toujours basé sur les faits;
4. L'organisation a facilité la création d'alliances. Elle joue un rôle de coordination des alliances. Elle encourage et conseille l'alliance en vue d'atteindre des résultats.

Recommandations: Plaidoyer, Réseautage et Construction d'Alliances

1. Elaborer une stratégie globale de plaidoyer pour la structure, définissant les rôles et responsabilités du personnel.

12. Quelques résultats clés globaux de l'analyse des capacités organisationnelles d'ASDAP

ASDAP a un personnel capable, une expérience importante, et a mis en place ou a développé plusieurs systèmes fonctionnels. Tout de même, après l'analyse menée par l'équipe ASDAP avec l'appui de KJK, il reste encore des besoins en termes de renforcement des capacités organisationnelles.

Voici quelques besoins globaux qui ressortent de l'analyse:

1. ASDAP est en train d'accroître rapidement. L'organisation devrait s'adapter, en termes de systèmes, structures et personnel, pour gérer cette croissance;
2. Besoin d'un plan stratégique finalisé pour orienter ses actions;
3. ASDAP, en plus de la gestion des activités par projet, a besoin de systèmes organisationnels globaux: budget global consolidé, états financiers consolidés, plan d'exploitation annuel, audit organisationnel, approche globale de suivi/évaluation, de communication, etc.;
4. Besoin de réviser, de disséminer le manuel de procédures à tous les niveaux, tout en s'assurant de l'effectivité de son application;
5. La gestion des ressources humaines devrait prendre en compte l'évaluation du personnel, le développement des plans de renforcement de capacités du personnel et les plans de carrière. La grille salariale ne devraient dépendre des subventions (bailleurs);
6. Le Conseil d'Administration, qui a des membres très expérimentés, pourrait être renforcé en termes de systèmes et outils (manuel), et en termes de membres actifs.

B. Discussion en Plénière sur la présentation des résultats de l'analyse provisoire

Demande d'une clarification par rapport au "plan de relève": de plus en plus les grandes sociétés et ONGs mettent en place des plans provisoires pour la possibilité du départ du directeur exécutif et pour les transitions et l'alternance au niveau du Conseil d'Administration. La question sur "le plan de relève" dans l'outil PROGRES se réfère de l'existence ou non de plans pour les éventuelles transitions au niveau de la gouvernance et du leadership (CA et directeur exécutif) de l'ONG ASDAP.

Budget consolidé : C'était clarifié que les constats sur le budget consolidé se réfèrent à l'absence d'un budget consolidé organisationnel, mais que chaque programme a son propre budget annuel et global qui est suivi.

Mots en anglais : Quelques mots et acronymes en anglais dans la présentation ont été notés seront révisés. (DQA : Data Quality Assessment : évaluation de la qualité des données ; DQS : Data Quality Self-assessment, Auto-évaluation de la qualité des données ; Tom 2PRO : logiciel de comptabilité ; branding & Marking : gestion et identification de la marque)

Environnement externe : Il y avait un commentaire que l'analyse des capacités organisationnelles n'a pas suffisamment traité l'environnement externe. Le plan de gestion des risques, noté plus tard dans l'analyse, répond partiellement à ce commentaire. Un plan stratégique normalement comprend une analyse de l'environnement externe.

La pérennité de l'institution : Il y avait un commentaire que l'analyse des capacités organisationnelles n'a pas suffisamment traité la pérennité de l'institution, un sujet clé. Les domaines de mobilisation des ressources et gestion des programmes répondent aussi partiellement à ce point.

Rendre fonctionnel l'organigramme : C'était noté que c'est une tâche complexe et difficile, qui dépend souvent de la disponibilité des financements.

Bâtir sur les forces : c'était suggéré que la présentation n'a pas mis suffisamment d'accent sur comment bâtir sur les forces de l'ONG ASDAP.

Implication des communautés dans les stratégies de CCSC : L'implication des communautés et la coordination avec le Ministère ont été comprises et seront prises en compte.

Le plan de gestion des risques : C'était expliqué que le plan de gestion des risques devrait prendre en compte l'environnement externe, y compris l'instabilité et la situation politique.

Le Marketing Social : L'importance du renforcement des capacités de l'ONG ASDAP dans le marketing social a été soulignée. En effet, les participants ont trouvé que les différents sous-domaines du Marketing Social de l'outil PROGRES ne pouvaient aucunement convenir à l'analyse objective des capacités d'une structure comme ASDAP qui n'avait jamais formellement eu le Marketing Social comme domaine d'intervention principal.

V. Principaux axes d'un plan d'action de renforcement de capacité d'ASDAP - Plénière

Les participants ont rempli un questionnaire pour évaluer le niveau de l'importance et d'urgence de chaque recommandation, et puis ils ont exprimé leurs sens de l'importance recommandation en plénière. Le résumé de l'analyse des questionnaires et de la discussion en plénière se trouve dans le tableau ci-dessous. Les recommandations citées le plus sont en rouge.

Domaines et Actions Possibles	Priorité Haute Court Terme (questionnaire)	Priorité Haute moyen Terme (questionnaire)	Priorité Haute Long Terme (questionnaire)	Priorité Haute (Discussion des résultats en plénière)	Recommandé pendant la discussion des résultats
I. Gouvernance et Leadership					
1. Réviser les Statuts et Règlements Intérieurs (SRI) pour inclure les cas de besoin de remplacement d'un membre du CA entre les AGs ;	9			2	
2. Spécifier les critères de sélection des membres du CA et détailler les directives (rôles et responsabilités) des membres du CA, soit dans une révision des SRI soit dans un nouveau manuel du CA ;	7			2	
3. Développer et exploiter des outils d'évaluation du CA ;	5			1	
4. Finaliser le plan stratégique et développer un plan annuel d'exploitation ;	5	1		2	
5. Développer un plan de relève en matière de Gouvernance et Leadership ;	4			1	
6. Renforcer le CA en termes de systèmes et outils (manuel), et en termes de membres actifs.	5	2		1	
II. Operations Financière et Administrative	Priorité Haute Court Terme	Priorité Haute moyen Terme	Priorité Haute Long Terme		
1. Disséminer le manuel de procédures à tous les niveaux tout en	9			2	

s'assurant de l'effectivité de son application ;					
2. Développer des rapports financiers et un budget consolidés, et faire les audits externes des états financiers consolidés. Nécessité de Tom2Pro Conso pour compléter le Tom2PRO disponible;	8			1	1 (audit)
3. Mobiliser les moyens nécessaires pour la mise en œuvre de la politique salariale, les avantages et autres gratifications du personnel d'ASDAP ;	11	1		2	
4. Identifier systématiquement tous les actifs et partager la liste avec le personnel du terrain concerné;	2				
5. Elaborer des termes et conditions de services du personnel (y compris anti-fraude, anti-corruption et conflit d'intérêt);	6			1	
6. Rendre fonctionnel l'organigramme actuel pour diminuer le cumul des fonctions, alléger certaines fonctions, ségréguer davantage des tâches, déléguer plus de responsabilités, clarifier la supervision, y compris la supervision du terrain et faciliter la gestion de la croissance de l'organisation (idem Gestion des Ressources Humaines).	7	2		1	
III. Gestion de Ressources Humaines	Priorité Haute Court Terme	Priorité Haute moyen Terme	Priorité Haute Long Terme		
1. Rendre fonctionnel l'organigramme actuel, etc. (idem Opérations Financières et Administratives) ;	6			1	
2. Réaliser les évaluations annuelles du personnel ;	4	1		1	
3. Finaliser la politique de rémunération et de rétention du personnel ;	6	2		1	
4. Faire un plan de développement du personnel et un plan carrière ;	7			1	
5. Réviser et disséminer le manuel de procédures à tous les niveaux.	4			1	

IV. Gestion des Programmes					
1. Systématiser les revues externes des programmes ;	4	1		1	
2. Actualiser et finaliser le plan de gestion des risques ;	3				
3. Mettre en place un plan de viabilité de l'organisation (en rapport avec le plan stratégique et le plan de mobilisation des ressources).	2	1			1
V. Communication pour le Changement Social et de Comportement					
1. Mise en place d'une stratégie de communication bien détaillée comprenant un plan de plaidoyer, un plan d'élaboration des messages et des matériels, un plan de suivi et évaluation des activités de CCSC ;	4	1		1	
2. Renforcement de certains staffs de l'ONG en CCSC ;	3		1	1	
3. Mise en place d'un département de CCSC.	7	1		1	
4. Autres :					
VI. Marketing Social	Priorité Haute Court Terme	Priorité Haute moyen Terme	Priorité Haute Long Terme		
1. Mettre en place un département de Marketing Social ;	8	1	1		
2. Elaborer une stratégie de marketing social en intégrant les éléments suivants: <ul style="list-style-type: none"> • Plan de marketing produit • Etude de marché • Approvisionnement en produits • Développement des messages sur les marques et leur placement dans les médias • Ventes et distribution • Fixation des prix • Business plan • Suivi et évaluation 	3		1		
3. Autres : Renforcement des capacités d'ASDAP		1			1

VII. Gestion des Subventions et Sous-Subventions	Priorité Haute Court Terme	Priorité Haute moyen Terme	Priorité Haute Long Terme		
1. Prendre en compte la gestion des sous-subventions dans les politiques et procédures ;	6	1		1	
2. Créer une unité de subventions et sous-subvention dans le département des finances ;	4	1		1	
3. Mettre en œuvre l'outil d'analyse des capacités pour les sous-bénéficiaires ;	1				
4. Développer et mettre en œuvre un plan de renforcement des capacités des sous-bénéficiaires.	2				
VIII. Suivi, Evaluation et Gestion des Connaissances	Priorité Haute Court Terme	Priorité Haute moyen Terme	Priorité Haute Long Terme		
1. Créer une division de suivi/évaluation et un plan suivi/évaluation avec des indicateurs bien définis, et un protocole de mise en œuvre ;	8	1		1	
2. Renforcer les capacités en suivi/évaluation – méthodes de suivi évaluation, outils, logiciels ;	6			1	
3. Augmenter les budgets pour permettre la documentation des expériences, et le suivi post-projet ;	2		2		
4. Utiliser systématiquement les compétences pour évaluer la qualité des données ;	3				1
5. Analyser et passer en revue systématiquement des données de S&E pour éclairer les décisions des projets/de l'organisation.	1				
IX. Communications	Priorité Haute Court Terme	Priorité Haute moyen Terme	Priorité Haute Long Terme		
1. Tenir régulièrement les réunions du personnel pour la	5			1	

communication ;					
2. Relancer les newsletters internes et partager systématiquement les cas de succès ;					
3. Mettre à jour le site web et exploiter les médias sociaux ;	2				
4. Elaborer et mettre en œuvre un plan cohérent de communication institutionnelle.	2			1	
X. Mobilisation des Ressources	Priorité Haute Court Terme	Priorité Haute moyen Terme	Priorité Haute Long Terme		
1. Mettre en place un plan de mobilisation des ressources, y compris un plan de mobilisation des ressources à l'interne, avec des indicateurs objectifs et précis, en accord avec un plan stratégique.	5		1	1	1
XI. Plaidoyer, Réseautage et Construction d'Alliances	Priorité Haute Court Terme	Priorité Haute moyen Terme	Priorité Haute Long Terme		
1. Elaborer une stratégie globale de plaidoyer pour la structure, définissant les rôles et responsabilités du personnel.	3				

VI. Prochaines étapes

Après l'atelier, MSH et ASDAP analyseront en profondeur les résultats de l'atelier et de l'analyse PROGRES, et les utiliseront pour développer un plan stratégique de renforcement des capacités de l'ONG ASDAP.

Ce plan sera mis en œuvre par ASDAP et MSH et sera suivi et évalué périodiquement pour mesurer l'impact des interventions et pour les modifier comme nécessaire.

VII. Liste des participants

N°	Prénoms et Nom	Structure	Contact Tél	Email
1	Aïssata Koné Ba	CA/ASDAP	7645454	
2	Kéita Joséphine Traoré	PNLE	66741130	keitajosml@yahoo.fr
3	Maïmouna Maïga	ASDAP	76436789	Maimouna.maiga@asdapmali.org
4	Cyr-Raoul Dakouo	ASDAP	66945602	Raoul.dakouo@asdapmali.org
5	Dr Adama Sangaré Traoré	CDC Mali	76431427	
6	Dr Régina Traoré	Keneya Jemu Kan	72240410	rtraore1@jhu.edu
7	Dr Mariama Ciré Bah	USAID	76752714	mbah@usaid.gov
8	Mme Traoré Fatoumata Berthé	CPS/SS DSPF	76141110	tatatimitraore@yahoo.fr
9	Mme Traoré Fatoumata Touré	ASDAP	76144444	Fatoumata.toure@asdapmali.org
10	Mme Coulibaly Saran Sanogo	ASDAP	76475911	Saran.sonogo@asdapmali.org
11	Mme Traoré Assétou Harama	ASDAP	66717116	Assetouharama@yahoo.fr
12	Stanislas Dakono	ASDAP	76249646	dakonostan@hotmail.fr
13	Makan Diallo	DNDS	66895749/ 77736485	
14	Mahmoudou Karabenta	GPSP	74602553	karabourou@gmail.com
15	Dr Ousmane Traoré	ASDAP	66720765	Ousmane.traore@asdapmali.org
16	Patrick Connors	MSH		Connorspatrick1@aol.com
17	Jean Karambizi	Futures Group	71601111	jkarambizi@gmail.com

N°	Prénoms et Nom	Structure	Contact Tél	Email
18	Souleymane Dolo	GP/SP	66749475	Souleymane.dolo@gpspmli.org
19	Mahamane Haïdara	ASDAP	72282828	haidaramahamane@yahoo.fr
20	Fatouma Sangaré	CAFO	78937772	Fatouma1@yahoo.fr
21	Boubacar Touré	ASDAP	66954202	Boubacar.toure@asdapmali.org
22	Dr Gaoussou Togora	ASDAP	66792063	Gaoussou.togora@asdapmali.org
23	Alima Touré	ASDAP	78297925	
24	Dr Yvonne Diarra	ASDAP	76393629	ivonne.diarra@asdapmali.org
25	Mamari Boncana Saloum	ASDAP	66763180	mamari.boncana@asdapmali.org
26	Mahamadou Togola	ASDAP	79086333	mahamadou.togola@asdapmali.org
27	Dr Bathily Fatoumata Bathily	DNS/DSR	66717209	fatoumatabathily55@yahoo.fr
28	Boubacar Traoré	ASDAP	66788353	boubacar.traore@asdapmali.org
29	Anne-Marie Dembélé	UNICEF	79419440	amdembele@unicef.org
30	Bissiri Makalou	ASDAP	69120777	Bissiri.makalou@asdapmali.org