



GROUPE DE RECHERCHES D'ACTIONS
ET D'ASSISTANCE POUR LE
DEVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE
GRAADECOM

BP: 481 Sikasso
TEL: 21 62 17 90, Cell. : 76 07 22 03
Email graadecom09@gmail.com
RUE 124 Village CAN Hamdallaye
Face Nouvel Hôpital de Sikasso,
République du Mali

PLAN STRATEGIQUE

2022-2026



*Vue du personnel de la Direction de l'ONG
GRAADECOM*



*Vue de façade du siège de GRAADECOM à
Hamdallaye-Sikasso*

PLAN STRATEGIQUE VERSION DU MOIS D'AVRIL 2022

TABLE DE MATIERES

SIGLES ET ACRONYMES	4
SYNTHESE DES PRINCIPAUX CHOIX STRATEGIQUE 2022-2026.....	5
CHAPITRE INTRODUCTIF : RAPPEL DU PROCESSUS DE LA PRESENTE PLANIFICATION STRATEGIQUE	10
I. PRINCIPES QUI ONT GUIDE LA MISE EN PLACE DU PLAN STRATEGIQUE 10	
II. PROCESSUS DE LA PLANIFICATION STRATEGIQUE DE GRAADECOM 10	
2.3. De l'élaboration des choix stratégiques.....	10
2.4. Du plan stratégique provisoire consolidé	10
2.5. De l'adoption du plan stratégique	10
CHAPITRE I. BREVE PRESENTATION DE GRAADECOM.....	11
CHAPITRE 2 : DIAGNOSTIC STRATEGIQUE ET PROSPECTIF	15
SECTION 1 : ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT INTERNE 15	
1.1. DIAGNOSTIC DES CAPACITES ORGANISATIONNELLES ET INSTITUTIONNELLES DE GRAADECOM	15
1.1.1. Résultats des travaux du diagnostic au niveau organisationnel et institutionnel	15
Culture organisationnelle.....	15
Compétences, attitudes et motivation du personnel de la Direction 20	
Equipements/logistique et technologie de l'information et de la communication 21	
Partenariat 22	
1.1.2. Principales conclusions en termes de pistes de positionnement pour améliorer les capacités organisationnelles et institutionnelles	25
1.2. DIAGNOSTIC DES CAPACITES OPERATIONNELLES DE GRAADECOM AU TITRE DES PROJETS/PROGRAMMES.....	26
1.2.1. Résultats des travaux du diagnostic de la dimension opérationnelle/projets et programmes.....	26
Planification des projets et programmes 26	
Mise en œuvre, suivi-évaluation des projets/programmes 28	
Capitalisation et stratégie de désengagement des projets/programmes 29	
Qualification et compétence du personnel chargé de la gestion opérationnelle des activités 30	
Communication et synergie inter et extra projets/Programmes 30	
Impacts des projets/programmes en termes d'amélioration durables des conditions de vie des communautés cibles 31	
1.2.2. Principales conclusions en termes de pistes de positionnement pour améliorer les capacités opérationnelles	33
SECTION 2 : ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT EXTERNE 34	
2.1. RESULTATS DES TRAVAUX DE L'ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT EXTERNE (FACTEURS DE L'ENVIRONNEMENT EXTERNE LES PLUS PERTINENTS).....	34
2.2. SYNTHESE DES PRINCIPALES PISTES DE POSITIONNEMENT EN LIEN AVEC LES OPPORTUNITES ET LES MENACES	37
SECTION 3 : PERCEPTIONS DES RESPONSABLES ET AGENTS DE GRAADECOM SUR LE PRESENT ET L'AVENIR DE LEUR ORGANISATION 38	
3.1. RESULTATS DE L'EXERCICE DE LA GRILLE DES OBJECTIFS.....	38
3.2. GRANDES TENDANCES DE POSITIONNEMENT DE GRAADECOM AU REGARD DES PERCEPTIONS DES RESPONSABLES ET DES AGENTS DE L'ORGANISATION	40
CHAPITRE 3 : CHOIX STRATEGIQUES	41
I. VISION- MISSION-OBJECTIFS, VALEURS ET PRINCIPES DE GRAADECOM41	

1.1.	ENONCE DE LA Vision.....	41
1.2.	ENONCE DE LA MISSION	41
1.3.	DECLINAISON DES OBJECTIFS.....	41
1.4.	VALEURS ET PRINCIPES	41
II.	RECENTRAGE DES ZONES D'INTERVENTION, DOMAINES D'INTERVENTION ET GROUPES CIBLES	42
2.1.	ZONES D'INTERVENTION.....	42
2.2.	DOMAINES D'INTERVENTION	42
2.3.	GROUPES CIBLES	42
III.	ENONCE DES ORIENTATIONS STRATEGIQUES	43
IV.	ENONCE DES AXES STRATEGIQUES	43
	AXE 1 : Renforcement des capacités organisationnelles, institutionnelles et financières.	43
	Axe 2 : Perfectionnement de la gestion du personnel et des capacités professionnelles des agents.	43
	AXE 3 : Perfectionnement de la gestion logistique, de la visibilité et de la gestion des données.	43
	AXE 4 : Développement des partenariats et amélioration des mécanismes de responsabilisation des communautés et des collectivités.	43
	AXE 5 : Perfectionnement du système de planification des projets et programmes.....	43
	AXE 6 : Amélioration des dispositifs d'appropriation des projets/programmes et de capitalisation des bonnes pratiques.....	43
	AXE 7 : Consolidation des partenariats locaux autour des projets/programmes et un meilleur positionnement de GRAADECOM au centre du pays.	43
	AXE 8 : Développement des compétences du personnel chargé de la gestion opérationnelle des activités.	43
	AXE 9 : Renforcement de la communication et synergie inter et extra projets/Programmes.	43
	AXE 10 : Meilleure adaptation à l'environnement international et technologique.	43
	AXE 11 : Meilleure adaptation au macro-environnement national.	43
	AXE 12 : Meilleure adaptation au méso-environnement.	43
V.	DESCRIPTION DES AXES STRATEGIQUES	44
5.1.	AXES STRATEGIQUES ET STRATEGIES OPERATIONNELLES DE L'ORIENTATION STRATE N°1	44
5.2.	AXES STRATEGIQUES ET STRATEGIES OPERATIONNELLES DE L'ORIENTATION STRATE N°2	46
5.3.	AXES STRATEGIQUES ET STRATEGIES OPERATIONNELLES DE L'ORIENTATION STRATE N°3	48
	CHAPITRE 4 : MECANISMES DE SUIVI – EVALUATION DU PLAN STRATEGIQUE	50
I.	DISPOSITIF DE SUIVI DU PLAN STRATEGIQUE	50
1.1.	SUPPORTS DE SUIVIS	50
1.2.	STRATEGIES DE SUIVI COLLECTIF	50
1.2.1.	RETRAITES DES MEMBRES DE GRAADECOM	50
1.2.2.	SUIVI DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION.....	50
1.2.3.	TENUE DE FORUMS ANNUELS DES BENEFICIAIRES AUTOUR DES CHOIX STRATEGIQUES .50	50
1.3.	ORGANES DE SUIVI	51
1.3.1.	COMITE DE SUIVI	51
1.3.2.	COMITE D'ORIENTATION	51
II.	DISPOSITIF D'EVALUATION DU PLAN STRATEGIQUE	51
2.1.	EVALUATION A MI – PARCOURS	51
2.2.	EVALUATION FINALE.....	Erreur ! Signet non défini.
	CHAPITRE 5 : MECANISMES D'OPERATIONNALISATION DU PLAN STRATEGIQUE	Erreur ! Signet non défini.

SIGLES ET ACRONYMES

AG : Assemblée Générale
AGR: Activité Génératrice de Revenus
APEJ: Agence pour la Promotion de l'Emploi des Jeunes.
CA : Conseil d'Administration
COMADE : Coalition Malienne des Droits de l'Enfant
CREDD : Cadre stratégique pour la Relance Economique et le Développement Durable (2019-2023)
Cf. : Expression signifiant « se reporter à..., se conférer à..... »
CT : Collectivités Territoriales
EPC : Epargner pour le Changement
FACEJ : Fonds d'Appui à la Crédit à l'Entreprise par les jeunes
FAO : Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture
FIDA : Fonds International de Développement Agricole
FIER : Formation Professionnelle, Insertion et Appui à l'Entrepreneuriat des Jeunes Ruraux
GIZ : Coopération Allemande pour le Développement
GRAADECOM : Groupe de Recherches, d'Actions et d'Assistance pour le Développement Communautaire
ODD : Objectifs de Développement Durable
ONG : Organisation Non Gouvernementale
OSC : Organisation de la Société Civile
NTIC : Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
PO : Plan Opérationnel
PTF : Partenaires Techniques et Financiers
RAS : Rien A Signaler
SECO/ONG : Secrétariat de Concertation des ONG Maliennes
STD : Service Technique Déconcentré
SSA/P : Stratégie de Scolarisation Accélérée/Passerelle
TIC : Technologie de l'Information et de la Communication
UTEC : Unité Technique d'Etude et de Conception.

SYNTHESE DES PRINCIPAUX CHOIX STRATEGIQUE 2022-2026

Le Plan Stratégique de GRAADECOM décrit les grands choix de l'organisation en termes d'un meilleur positionnement pour la période de 2022-2026. La matrice ci-dessous décrit de façon succincte les principaux choix.

VISION : A l'horizon 2026, devenir un acteur non étatique de référence au Mali en matière de développement durable, enraciné dans les savoirs territoriaux et ouvert aux réalités du temps.

MISSION : Contribuer à l'émergence et à l'autonomisation des couches vulnérables par l'appui à leurs projets de développement et le renforcement de leurs capacités organisationnelles, institutionnelles, techniques et gestionnaires.

Objectifs

1. Renforcer le professionnalisme, la crédibilité et la stabilisation de GRAADECOM à travers l'affermissement de ses capacités organisationnelles, institutionnelles et la promotion d'initiatives innovantes d'autofinancement.
2. Améliorer les conditions de vie des groupes vulnérables par l'appui à leurs inspirations économiques, sociales, culturelles et le renforcement de leurs capacités individuelles et collectives ;
3. Soutenir les collectivités territoriales dans la maîtrise des compétences transférées par l'Etat et dans la promotion de la gouvernance locale ;
4. Promouvoir et renforcer la dynamique d'appropriation des actions mises en œuvre par les communautés et les collectivités à travers la formation, le développement de synergies et de partenariats.

ORIENTATIONS STRATEGIQUE	AXES STRATEGIQUES	STRATEGIES OPERATIONNELLES
ORIENTATION1 : Amélioration des capacités organisationnelles et institutionnelles de GRAADECOM pour plus d'équité, de professionnalisme et de crédibilité	AXE 1 : Renforcement des capacités organisationnelles, institutionnelles et financières	<p>1.1. Recentrer le membership de l'organisation autour des membres affichant une régularité en matière de paiement des cotisations et de participation aux réunions statuaires.</p> <p>2. Appliquer la politique genre de l'ONG au niveau ces instances de décision.</p> <p>3. Mettre en place et appliquer toutes les politiques en lien avec l'épanouissement des groupes cibles et avec la crédibilité et le professionnalisme recherchés par GRAADECOM.</p> <p>4. Instaurer des espaces/journées de contrôle interne semestriel afin de permettre au Commissaire aux comptes de réaliser sa mission de contrôle de la gestion du Secrétariat Général.</p> <p>5. Elaborer le code de conduite (éthique et déontologie) de GRAADECOM et veiller à son application.</p> <p>6. Ecrire et mettre en œuvre la stratégie d'autofinancement de GRAADECOM</p> <p>7. Mettre en place et appliquer un plan holistique de communication pour une meilleure visibilité à grande échelle de GRAADECOM et de ses interventions.</p> <p>8. Evaluer le personnel cadre au niveau du staff technique et former un noyau constitué des agents les plus performants afin de constituer l'Unité Technique d'Etude et de Conception (UTECH)</p> <p>9. Constituer un vivier d'experts de haut niveau disponibles et mobilisables pour soutenir GRAADECOM dans sa dynamique de performance organisationnelle, institutionnelle et opérationnelle.</p> <p>10. Ecrire et mettre en œuvre une stratégie d'autofinancement de GRAADECOM</p> <p>11. Appliquer systématiquement la politique de passation de marché édictée par GRAADECOM</p> <p>12. Créer et alimenter régulièrement le Site Web de GRAADECOM</p> <p>13. Mettre en place un logiciel de gestion administrative et comptable</p> <p>14. Mettre en place une politique structurée et uniforme de préfinancement</p> <p>15. Conduire le plaidoyer à l'endroit des PTF pour une bonne couverture des frais de structure lors du</p>

		financement des projets/programmes
		16. Mettre en place une stratégie efficiente et efficace de mobilisation de ressources externes
		17. Maintenir et améliorer le positionnement de GRAADECOM dans le paysage des OSC au niveau local jusqu'à l'échelle nationale, voire sous régionale.
	Axe 2 : Perfectionnement de la gestion du personnel et des capacités professionnelles des agents	18. Mettre en place un système d'évaluation du personnel de la direction dont l'application devra être impérative.
		19. Elaborer, afficher le Règlement Intérieur de GRAADECOM et veiller à son application par l'ensemble de ses employés.
		20. Mettre en place un code de déontologie et d'éthique du personnel de GRAADECOM
		21. Elaborer et mettre en œuvre la politique de formation du personnel sur la base d'une évaluation des besoins de renforcement professionnel des agents.
	AXE 3 : Perfectionnement de la gestion logistique, de la visibilité et de la gestion des données	22. Instaurer un mécanisme de mise à jour semestrielle du registre des immobilisations.
		23. Créer et alimenter régulièrement le Site Web de GRAADECOM.
		24. Mettre en place et renseigner régulièrement la base informatisée de données dans les domaines clés couverts par les interventions de GRAADECOM.
		25. Développer un plan de communication externe pour une meilleure visibilité de GRAADECOM et de ses interventions
	AXE 4 : Développement des partenariats et amélioration des mécanismes de responsabilisation des communautés et des collectivités	26. Rendre effectives l'existence et la fonctionnalité des comités de base qui sont, d'une part des cadres participatifs de réflexion, de proposition afin d'améliorer les interventions, et des acteurs endogènes de pérennisation des interventions après le retrait de GRAADECOM d'autre part.
		27. Accroître la mobilisation des collectivités territoriales autour des enjeux de développement local à travers l'appui à la vulgarisation de tous les décrets de transfert des compétences par l'Etat.
		28. Planifier et mettre en œuvre une stratégie efficiente et efficace permettant à GRAADECOM de se positionner comme organisation leader autour des thématiques clés de son intervention.
		1.29. Développer une stratégie interne de fidélisation des PTF.

ORIENTATION2 : renforcement de l'offre services axée sur les besoins pratiques et stratégiques des populations vulnérables	AXE 5 : Perfectionnement du système de planification des projets et programmes	<p>2.1. Elaborer et mettre en œuvre une stratégie de financement des coûts afférents à la planification des projets/programmes.</p> <p>2. Elaborer et mettre en œuvre une stratégie de financement de la recherche-action permettant de financer la constitution d'une base de données autours des domaines prioritaires de GRAADECOM.</p> <p>3. Conduire le plaidoyer à l'endroit des PTF pour la prise en compte des coûts de l'étude de base au moment de la planification et de la négociation des projets/programmes.</p> <p>4. Mettre en place et appliquer systématiquement un mécanisme de planification opérationnelle annuelle (Plan Annuel Opérationnel du chargé des projets/programmes et Plan Annuel de Suivi du responsable du suivi-évaluation) pour faciliter le pilotage des projets</p>
	AXE 6 : Amélioration des dispositifs d'appropriation des projets/programmes et de capitalisation des bonnes pratiques	<p>5. Garantir et renforcer la réplication et l'application des formations dispensées en vue de l'appropriation communautaire des interventions à travers le développement des compétences instrumentales (alphabétisation) des participants auxdites formations.</p> <p>6. Conduire le plaidoyer auprès des municipalités pour la résurgence des comités villageois de développement.</p> <p>7. Planifier et opérationnaliser le suivi stratégique périodique des projets/programmes par la Direction (Secrétaire Général) de GRAADECOM.</p> <p>8. Ecrire et appliquer la stratégie de désengagement de GRAADECOM</p>
	AXE 7 : Consolidation des partenariats locaux autour des projets/programmes et meilleur positionnement de GRAADECOM au centre du pays	<p>9. Maintenir et renforcer la collaboration avec les autorités communales et les services techniques déconcentrés autour de la planification et de la mise en œuvre des interventions auprès des groupes cibles.</p> <p>10. Maintenir et améliorer l'offre de création d'emplois et d'auto-emploi au sein des communautés partenaires à l'occasion de la mise en œuvre des projets/programmes.</p> <p>11. Renforcer et élargir la présence de GRAADECOM au centre du Mali.</p>
	AXE 8 : Développement des compétences du personnel chargé de la gestion opérationnelle des activités	<p>12. Mettre en place une politique de formation continue des agents affectés au projets/programmes, mobiliser les ressources et les compétences y afférentes et appliquer ladite politique.</p> <p>13. Développer les compétences du personnel pour une offre améliorée de services de bases aux groupes cibles.</p>

	AXE 9 : Renforcement de la communication et synergie inter et extra projets/Programmes	<p>14. Maintenir et renforcer la communication et la synergie au sein et entre les projets/programmes</p> <p>15. Conduire le plaidoyer à l'endroit des PTF pour la prise du reportage médiatisé des activités et résultats des interventions à l'occasion de la planification et de la négociation des projets et programmes.</p>
ORIENTATION3: développement de stratégies d'optimisation des opportunités et de mitigation des risques pour un meilleur ancrage dans son environnement	AXE 10 : Meilleure adaptation à l'environnement international et technologique	<p>3.1. Se référer aux ODD et autres engagements pertinents à l'occasion de la planification des projets/programmes.</p> <p>2. Exploiter au mieux les NTIC dans le développement organisationnel de l'ONG et à l'occasion de ses interventions.</p> <p>3. Participer à la promotion des engagements internationaux par le plaidoyer stratégique à l'endroit des décideurs et la mise en œuvre d'actions concrètes qui permettent aux couches vulnérables de vivre dignement.</p> <p>4. Développer au travers des projets/programmes des stratégies de renforcement de la résilience des communautés face aux risques mondiaux.</p>
	AXE 11 : Meilleure adaptation au macro-environnement national	<p>5. Maintenir et renforcer les actions de l'ONG en faveur des AGR des femmes et de l'entrepreneuriat jeune et rural pour que les couches vulnérables puissent participer à la mise en œuvre des orientations nationales de développement.</p> <p>6. Mettre en place de stratégies de vulgarisation des politiques nationales auprès des couches vulnérables, et surtout celles résidant en milieu rural.</p>
	AXE 12 : Meilleure adaptation au méso-environnement	<p>7. Mettre en place de stratégies de vulgarisation des politiques sectorielles auprès des couches vulnérables, et surtout celles résidant en milieu rural.</p> <p>8. Mettre en place de stratégies opérationnelles permettant de renforcer la résilience des collectivités et des communautés face aux crises multidimensionnelles que traverse le Mali.</p>
	AXE 13 : Meilleure adaptation au microenvironnement	<p>9. Intégrer et mettre en application des mesures de mitigation des risques sécuritaires dans les stratégies de mise en œuvre des projets/programmes</p>
		<p>10. Mettre en place de stratégies de vulgarisation des Décrets de transfert auprès des acteurs des collectivités.</p>
		<p>11. Promouvoir des cadres de concertations entre les collectivités et les services techniques déconcentrés pour améliorer l'appui-conseil de ces derniers aux premières.</p>

CHAPITRE INTRODUCTIF : RAPPEL DU PROCESSUS DE LA PRESENTE PLANIFICATION STRATEGIQUE

Le Plan Stratégique a été mis en place selon les principes et les processus qui suivent.

I. PRINCIPES QUI ONT GUIDE LA MISE EN PLACE DU PLAN STRATEGIQUE

1.1. La paternité du Plan stratégique appartient à GRAADECOM

Le processus de planification a été conduit par l'ensemble des composantes de GRAADECOM sans exclusive. A ce titre, il est le fruit d'intenses travaux de la part des membres, du personnel de GRADECOM et des représentants des groupes bénéficiaires des projets/programmes, avec la facilitation d'un consultant indépendant.

1.2. La légitimité et la pertinence du Plan Stratégique découlent des compromis partagés par l'ensemble des composantes de GRAADECOM (Assemblée Générale, Conseil d'Administration, Direction, Antennes).

Durant tout le processus de planification stratégique, malgré des houleuses discussions, l'attention a été portée à l'aplanissement des positions différentes, voire des contradictions.

1.3. Le Plan Stratégique est le reflet des points de vue de toutes les personnes ayant un quelconque attachement direct avec GRAADECOM (membres, employés, communautés partenaires).

Ce principe d'inclusivité a été respecté à l'occasion des ateliers du diagnostic stratégique et prospectif. Aucun participant, quel que soit son rang dans la hiérarchie des instances et des postes n'a eu une voix prédominante.

II. PROCESSUS DE LA PLANIFICATION STRATEGIQUE DE GRAADECOM

2.1. De l'initiative de la revue du Plan Stratégique 2015-2019

L'initiative de la revue du Plan Stratégique 2015-2019 a été prise par le Directeur Exécutif et approuvée par le Conseil d'Administration après consultation de l'Assemblée Générale.

2.2. Des ateliers inclusifs de planification stratégique

Cinq ateliers inclusifs ont été tenus aux niveaux suivants :

- ↳ Staff de la direction de l'ONG ;
- ↳ Quatre ateliers du personnel technique dont un au niveau de Sikasso,
 - ☞ un atelier pour l'antenne à Kadiolo,
 - ☞ un atelier pour l'antenne de Bougouni,
 - ☞ un atelier pour l'antenne de Koutiala,
 - ☞ un atelier au niveau de l'antenne de Yorosso.

2.3. De l'élaboration des choix stratégiques

La mise en commun des travaux des ateliers a été faite au niveau du siège par un comité composé de représentants issus des participants fournis par chacun des cinq ateliers sus mentionnés.

2.4. Du plan stratégique provisoire consolidé

Les travaux du comité d'élaboration des choix stratégiques ont été parachevés par la production d'un plan stratégique provisoire sous la facilitation du consultant commis.

2.5. De l'adoption du plan stratégique

Le premier niveau d'adoption du Plan Stratégique a été effectif en session du Conseil d'Administration.

Le deuxième et dernier niveau d'adoption s'est réalisé en Assemblée Générale en sa session du 28 avril 2022.

CHAPITRE I. BREVE PRESENTATION DE GRAADECOM

CREATION, STATUT ET ORGANISATION

Création et Statut

Le Groupe de Recherches, d'Actions et d'Assistance pour le Développement Communautaire (GRAADECOM) a été créé le 25 décembre 1996 à Bamako et enregistré au niveau du Ministère de l'Administration Territoriale sous récépissé N° 0502 MATS DNAT du 01 Août 1997.

Le 16 Décembre 1998, GRAADECOM signa l'Accord Cadre N° 01078 avec le Gouvernement du Mali. Cet engagement avec le Gouvernement malien consacra l'ancrage de GRAADECOM dans le paysage des acteurs de développement comme Organisation Non Gouvernementale (ONG).

La capitale du Mali, Bamako, fut le premier siège de l'organisation. Pour être plus proche de ses groupes cibles, GRAADECOM décida de s'établir dans une région administrative du pays depuis 2000. Ainsi Le chef-lieu de la région de Sikasso fut choisi comme sa base stratégique.

Organisation

Les instances et organes de GRAADECOM comprennent:

- ☞ **L'Assemblée Générale (AG)** : Instance suprême de l'organisation, elle définit sa politique générale et les priorités pluriannuelles annuelles y afférentes. L'Assemblée Générale élit le Conseil d'Administration qui est placé sous son autorité. Elle veille, à travers le Conseil d'Administration, sur la mise en œuvre de cette politique par le Secrétariat Général dont elle contrôle la gestion et approuve les bilans et programmations.
- ☞ **Le Conseil d'Administration (CA)** : Il est l'instance chargée de superviser la mise en œuvre des priorités annuelles. Dirigé par un Président, le CA comprend cinq membres.
- ☞ **Le Secrétariat Général**: Placé sous la responsabilité d'un Secrétaire Général, il est l'organe de mise en œuvre des priorités pluriannuelles et annuelles déclinées en projets et programmes.
- ☞ **Les Antennes** : elles constituent les représentations régionales du Secrétariat Général. Les Antennes sont chargées de la gestion de proximité des activités sous la supervision et le contrôle du Secrétariat Général.
- ☞ **Les comités de base** : Ils sont des regroupements ad hoc et facultatifs. Il peut être constitué au niveau de chaque zone d'intervention un comité de base composé de délégués des acteurs bénéficiaires des projets et programmes. Ces comités sont des instruments participatifs de réflexion et de proposition afin d'améliorer les interventions.

CHOIX STRATEGIQUES

Vision

A l'horizon 2026, devenir un acteur non étatique de référence au Mali en matière de développement durable enraciné dans les savoir-faire et savoir-être des territoires locaux et ouvert aux réalités du temps.

Mission

Contribuer à l'émergence et à l'autonomisation des couches vulnérables à travers, d'une part, le renforcement de leurs capacités organisationnelles et institutionnelles, d'autre part, l'appui à leurs efforts d'amélioration durable des conditions d'existence.



Apprenantes d'un centre Alpha Active (AA)



Formation en Alphabétisation des leaders des CPC

Domaines d'intervention et groupes cibles en images



Latrines publiques villageoises : une composante essentielle de la santé communautaire.



Groupe de femmes formées en épargne – crédit communautaire afin de financer leurs activités socio-économiques.



Un paysan dans sa parcelle de sorgho à Siramana



La scolarisation des filles, un pilier des activités d'éducation



L'Association des Usagers d'Eau Potable de Kouoro-Barrage Atelier de formation des organisations de base sur la redevabilité et le contrôle citoyen de Yorosso





Vue d'une Adduction d'Eau Sommaire (AES)



Vue d'une Pompe à Motricité Humaine



Vue partielle d'un périmètre villageois



Outils de sensibilisation dur l'hygiène



Séance d'un groupe EPC



Un jeune bénéficiaire du projet FACEJ Entreprise de construction métallique

SYNERGIE ET RESEAUTAGE

L'ONG GRAADECOM est membre de la Coordination Régionale des ONG de Sikasso, du Réseau des OSC engagées dans le Plaidoyer et du SECO-ONG ; elle lead de la COMADE à Sikasso

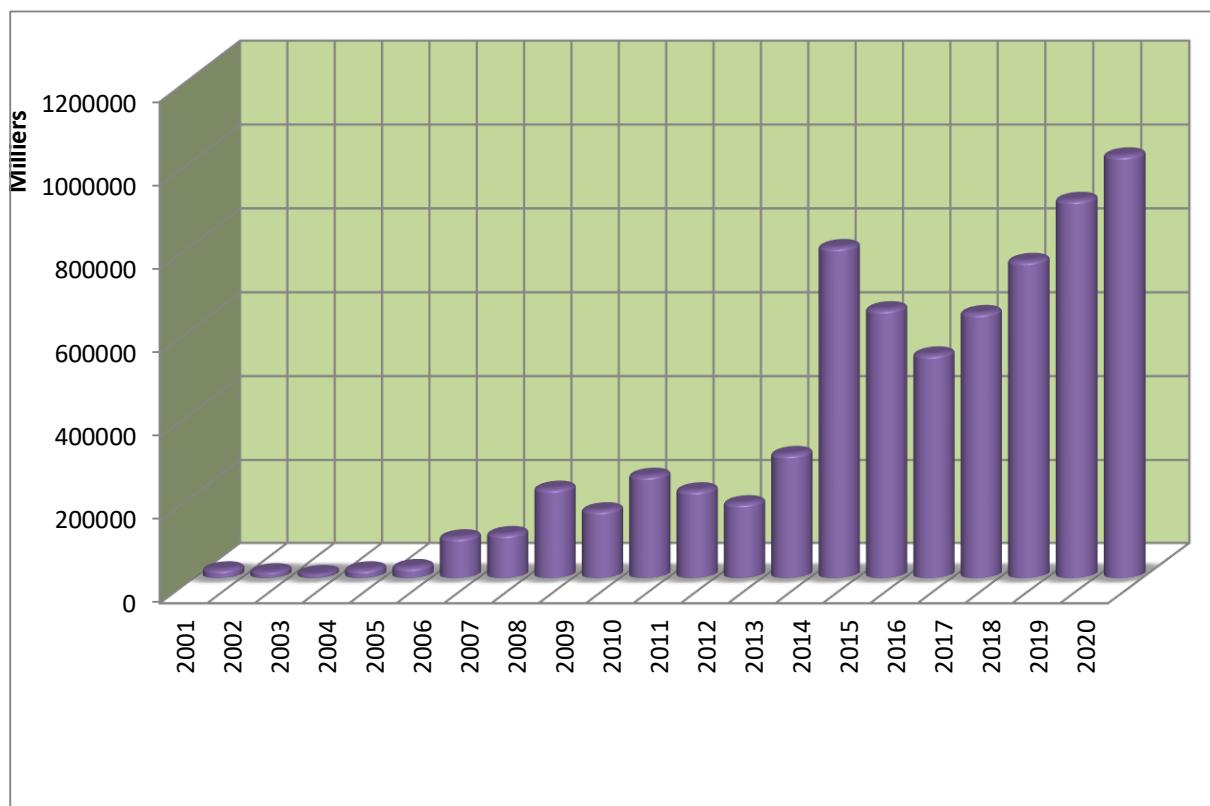
GRAADECOM a signé des conventions de partenariat avec la plupart des collectivités des cercles de Sikasso, Kadiolo, Koutiala, Yorosso, Bougouni, Yanfolila et le Conseil Régionale de Sikasso, Mopti et Nara. Cette dynamique de collaboration s'étend dans les régions de Koulikoro, Mopti et de Ségou avec les Conseils Régionaux. GRAADECOM collabore avec de nombreuses organisations faîtières dans les régions comme : le Comité Régional de Concertation des Ruraux, la Chambre Régionale d'Agriculture, l'Union Régionale des filières bétail-Viande, la Chambre Régionale des Artisans.

PARTENAIRES

Ils sont, entre autres, la Fondation Stromme, la Coopération Suisse, la Fondation Mack Night, OXFAM Amérique, l'ICRISAT, le CIRAD, la GIZ, l'IDA, le Plan-Mali, l'UNICEF/ SNV, la Coopération Dano-Suédoise, le gouvernement du Mali, le BIT, CARE Mali, l'UNICEF, Save The Children.

Capacités financières (évolution des ressources mobilisées de 2001 à 2020)

EXERCICES	MONTANTS MOBILISES (FCFA)	EXERCICES	MONTANTS MOBILISES (FCFA)
2020	1 011 141 179	2009	163 742 479
2019	905 154 779	2008	215 877 063
2018	759 584 867	2007	106 264 811
2017	635 291 919	2006	98 447 882
2016	536 488 325	2005	26 592 925
2015	644 284 490	2004	20 889 666
2014	792 468 533	2003	10 754 074
2013	299 100 398	2002	15 649 918
2012	180 742 067	2001	20 823 500
2011	212 028 570		
2010	247 153 120		



CHAPITRE 2 : DIAGNOSTIC STRATEGIQUE ET PROSPECTIF

SECTION 1 : ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT INTERNE

1.1. DIAGNOSTIC DES CAPACITES ORGANISATIONNELLES ET INSTITUTIONNELLES DE GRAADECOM

1.1.1. Résultats des travaux du diagnostic au niveau organisationnel et institutionnel

Paramètres à interroger	FORCES	JUSTIFICATION DES FORCES	FAIBLESSES	CAUSE DES FAIBLESSES	PRINCIPALES RECOMMANDATIONS
Culture organisationnelle					
Sentiment d'appartenance	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Payement des cotisations est satisfaisant. ▪ Participation des membres aux réunions des instances (AG et CA). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 80% des membres actifs payent régulièrement les cotisations annuelles. ▪ Tenue régulière des AG et CA avec une participation à hauteur des 2/3 des membres. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tous les membres de GRAADECOM (20%) ne participent pas pleinement à la vie associative. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Timide animation de la vie associative. ▪ Inexistence de femmes dans des postes de responsabilité au niveau de l'AG et du CA. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recentrer le membership de l'organisation autour des membres affichant une régularité en matière de payement des cotisations et de participation aux réunions statuaires. ▪ Appliquer la politique genre de l'ONG au niveau de ses instances de décision.
Structuration (séparation des instances) et fonctionnalité des instances	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Séparation des pouvoirs de L'AG et ceux du CA. ▪ Les deux instances fonctionnent régulièrement. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ GRAADECOM est structuré et fonctionne conformément aux normes de ses Statuts et de son 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rareté des AG et CA extraordinaires. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existence d'une forte délégation de pouvoirs au Secrétaire général. 	RAS

		Règlement Intérieur.			
Normes et procédures (politiques, manuel de procédures, logiciels.....)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existence de normes et procédures de base. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Statuts et Règlement Intérieur. ▪ Manuel de Procédures et Plan Stratégique (ancien). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inexistence des toutes les politiques et stratégies exigées par les partenaires de GRAADECOM. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ GRAADECOM est dans un processus de renforcement organisationnel 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mettre en place et appliquer toutes les politiques en lien avec l'épanouissement des groupes cibles et avec la crédibilité et le professionnalisme recherchés par GRAADECOM.
▪ Système de contrôle	<ul style="list-style-type: none"> ▪ GRAADECOM dispose d'un mécanisme de contrôle interne prévu par ses statuts et son manuel de procédures. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un Commissaire aux comptes (statuts) ▪ Un contrôleur interne (manuel de procédures) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le contrôle de la gestion de la Direction Exécutive par le Commissaire aux Comptes n'est pas assuré de façon assez périodique. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Problème de planification du travail de contrôle entre la Direction Exécutive et le Commissaire aux Comptes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Instaurer des espaces/journées de contrôle semestriel afin de permettre au Commissaire aux comptes de réaliser sa mission de contrôle de la gestion de la Direction Exécutive.
▪ Valeurs principes.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'organisation fonctionne selon les valeurs et principes d'une part consacrés par ses statuts, et contenus dans les accords convenus avec ses PTF 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'intervention de GRAADECOM participe de la mise en œuvre des politiques, stratégies et plans définis au niveau national, régional et 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inexistence d'un référentiel interne qui décline les dispositions des articles 4 et 5 des statuts relatifs aux valeurs et principes de GRAADECOM 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Absence d'un code d'éthique et de déontologie. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborer le code de conduite (éthique et déontologie) de GRAADECOM et veiller à son application.

	d'autre part.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ local. ▪ L'obligation de résultats, l'orthodoxie dans la gestion des moyens mis à disposition, le respect des engagements et le devoir de redevabilité sont au centre de principes sacerdotaux de l'organisation. ▪ La reconnaissance de la différence et le respect réciproque dans le partenariat guident la collaboration entre GRAADECOM et ses PTF. 		
▪ Capacités financière et d'autofinance-ment	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existence de sources diversifiées de mobilisation des ressources financières. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les ressources de GRAADECOM proviennent : <ul style="list-style-type: none"> – de la vente des cartes des membres – des cotisations – des dons legs et subventions. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dépendance de GRAADECOM vis-à-vis des PTF. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plus de 98% de ressources de l'ONG sont des subventions issues des PTF. ▪ Ecrire et mettre en œuvre la stratégie d'autofinancement de GRAADECOM

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existence d'une dynamique des recherche-action en matière d'autofinancement. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Expériences et réflexions d'autofinancement en cours autour: <ul style="list-style-type: none"> – du recyclage des déchets urbains et agricoles d'une part, – de la mise en place d'un Centre des Ressources destinées à mettre en place une offre de formation adaptée pour les ONG, les organisations paysannes et les OSC. 			
Communication et visibilité	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existence d'un mécanisme de communication interne diversifié 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Au sein de GRAADECOM, la communication interne se fait à différents niveaux à travers des rencontres mensuelles d'une part, entre les membres de la Direction et d'autre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Faible communication externe globale autour de GRAADECOM et de ses activités 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inexistence d'un plan communication structuré pour GRAADECOM et ses interventions 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mettre en place et appliquer un plan holistique de communication pour une visibilité à grande échelle de GRAADECOM et de ses interventions.

Existence d'espaces de communication externe par projet/programmes		<p>part, entre les membres de différentes équipes de terrain. En plus de celles-ci, il faut aussi noter les rencontres trimestrielles entre la Direction et les différentes coordinations de terrain, les rencontres semestrielles des membres du Conseil d'Administration.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Organisation d'émissions radiophoniques, célébration de journée de commémoration thématique, tenue d'ateliers thématiques avec les acteurs au niveau local et régional. 			
---	--	---	--	--	--

Compétences, attitudes et motivation du personnel de la Direction						
Compétences techniques	▪ Existence des compétences de base requises	▪ Rôles et responsabilités confiés sont exécutés	▪ Performances mitigées constatées au niveau de certains agents	▪ Absence d'une évaluation systématique du personnel qui permette de dégager un plan développement de leurs compétences	▪ Mettre en place un système d'évaluation du personnel de la direction dont l'application devra être impérative.	
Attitudes et pratiques professionnelles	▪ En général, les attitudes et pratiques des agents sont respectueuses des intérêts professionnels de GRAADECOM.	▪ Chaque fois qu'il y a une impérative professionnelle, le personnel reste mobilisé autour des tâches à diligenter.	▪ Retards, voire des absences injustifiées de la part de certains agents	▪ Inexistence d'un règlement intérieur au sens du Chapitre III du Code de Travail	▪ Elaborer, afficher le Règlement Intérieur de GRAADECOM et veiller à son application par l'ensemble de ses employés.	
Promotion	▪ Existence d'une pratique de motivation par la promotion interne des agents	▪ Plusieurs agents de la direction ont bénéficié de promotion (d'un poste hiérarchiquement inférieur à un autre supérieur).	▪ RAS	▪ RAS	▪ RAS	
Formation continue	▪ Existence de pratiques de formations continues sur mesure	▪ Quelques formations en cascade sont organisées dans le cadre de la mise en œuvre des projets/programmes	▪ Formation du personnel n'est pas structurée (planifiée dans un référentiel unique)	▪ Inexistence d'une pratique d'évaluation systématique des besoins de formation	▪ Elaborer et mettre en œuvre la politique de formation du personnel sur la base d'une évaluation des besoins de	

				<ul style="list-style-type: none"> ▪ personnel ; ▪ Manque d'une politique de formation continue du personnel 	renforcement professionnel des agents
Equipements/logistique et technologie de l'information et de la communication					
Siège/bureau	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existence d'un bureau fonctionnel servant de siège à l'ONG. ▪ Siège propre de l'ONG en finalisation. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contrat de bail. ▪ Complexe multifonctionnel bâti sur un terrain en titre foncier d'une superficie de 2 500 M2' (sis ex aéroport de Sikasso) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ RAS 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ RAS 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ RAS
Logistique	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Disponibilité de véhicule 4X4 et motos tout terrain 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cf. Registre des immobilisations 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Patrimoine de l'ONG peu sécurisé 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Registre immobilisation non mis à jour 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Instaurer un mécanisme de mise à jour semestrielle du registre des immobilisations.
Technologie de l'information et de communication	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Disponibilité du téléphone et de l'internet pour l'ensemble du personnel ; ▪ Disponibilité de WhatsApp comme instrument de travail 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utilisation du téléphone et de l'internet par l'ensemble du personnel ; ▪ Utilisation de WhatsApp comme instrument de travail par le personnel 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Faible visibilité de l'ONG et de ses interventions tant au niveau national qu'extra national 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inexistence d'un Site Web pour l'ONG 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Créer et alimenter régulièrement le Site Web de GRAADECOM
Base informatique de données	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existence d'un poste de Suivi&Evaluation 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le poste a été formellement créé et 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Absence d'un système centralisé 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tâche confiée au Responsable du 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mettre en place et renseigner

	<ul style="list-style-type: none"> fonctionnel. ■ Existence d'une base de données pour certains projets et programmes 	<p>pourvu en juin 2021.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ EPC, SSA/P, FIER, FACEJ. 	<p>comme base de données</p>	<p>Suivi&Evaluation, mais non encore effective.</p>	<p>régulièrement la base informatisée de données dans les domaines clés couverts par les interventions de GRAADECOM</p>
Partenariat					
Au niveau des communautés à la base	<ul style="list-style-type: none"> ■ Crédibilité de l'organisation auprès des communautés. ■ Réduction des inégalités en matière de genre et d'inclusion sociale 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sollicitation accrue de GRAADECOM par les communautés dans le cadre des services sociaux de base. ■ Environ 70% des interventions de GRAADECOM ciblent les femmes et les communautés. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Non effectivité des comités de base prévus par les Statuts et règlement intérieur de GRAADECOM sont des regroupements ad hoc et facultatifs. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aucune disposition pratique n'est prise par GRAADECOM à l'effet d'opérationnaliser cet organe 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Rendre effective l'existence et la fonctionnalité des comités de base qui sont, d'une part des cadres participatifs de réflexion, de proposition afin d'améliorer les interventions, et des acteurs endogènes de pérennisation des interventions après le retrait de GRAADECOM d'autre part.
Au niveau des collectivités territoriales (CT)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Engagement des CT autour des interventions mises en place par GRAADECOM. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Participation effective des CT dans les processus de planification, de mise en œuvre et de suivi-évaluation des 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Faible maîtrise d'ouvrage par les collectivités territoriales des compétences à elles transférées 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Méconnaissance des décrets de transfert des compétences de l'Etat aux CT 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Accroître la mobilisation des CT autour des enjeux de développement local à travers l'appui à la vulgarisation de tous

		projets/programmes.	par l'Etat.		les décrets de transfert des compétences par l'Etat.
Au niveau des services techniques déconcentrés de l'Etat (STD)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bonne collaboration avec les services techniques déconcentrés. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Effectivité des appuis des STD chaque fois que ces derniers sont requis. 	RAS	RAS	RAS
Au niveau des ONG / Associations/réseaux, coalitions d'ONG	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Assez bon positionnement de GRAADECOM dans le paysage des acteurs au niveau régional, local et communal. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ GRAADECOM est membre de: la coordination Locale des ONG, La coordination régionale des ONG, le réseau plaidoyer lobbying, la coordination régionale de l'éducation pour tous (EPT), le Réseau Eau Hygiène Assainissement (REHA), le Réseau Local Inter Agence pour la Protection des Enfants , le Groupe pour la Diversité Biologique Agricole au Mali 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Concurrence ; ▪ Chevauchement dans les interventions ; ▪ Mauvaise approche de certains intervenants sur le terrain ; ▪ Manque d'harmonisation dans les approches chez les différents intervenants avec le même groupe cible. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ GRAADECOM peine à assurer son rêve de lead au niveau des acteurs de développement 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planifier et mettre en œuvre une stratégie efficiente et efficace permettant à GRAADECOM de se positionner comme organisation leader autour des thématiques clés de son intervention.

		(GDBA), la Coordination Nationale des ONG Expertes dans la mise en œuvre de la SSA/P au Mali, la Coalition Malienne des Droits de l'Enfant .			
Au niveau des partenaires techniques et financiers (PTF).	Diversité des partenaires techniques et financiers	<p>Entre autres :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fondation Stromme, ▪ Coopération Suisse, ▪ IDA (Banque Mondiale), ▪ FIDA ; ▪ Plan-Mali ▪ Gouvernement du Mali ; ▪ Coopération Suisse ▪ CARE Mali ; ▪ BIT ; ▪ GIZ ; ▪ UNICEF ; ▪ SNV ; ▪ Save the Children ; ▪ FAO. 	<p>Manque d'une stratégie et des pratiques avérées de fidélisation des PTF</p>	<p>Certains PTF n'ont pas continué ou renouvelé leurs partenariats avec GRAADECOM</p>	<p>Développer une stratégie interne de fidélisation des PTF</p>

1.1.2. Principales conclusions en termes de pistes de positionnement pour améliorer les capacités organisationnelles et institutionnelles

Culture organisationnelle

- 1) Recentrer le membership de l'organisation autour des membres affichant une régularité en matière de paiement des cotisations et de participation aux réunions statuaires.
- 2) Appliquer la politique genre de l'ONG au niveau ces instances de décision.
- 3) Mettre en place et appliquer toutes les politiques en lien avec l'épanouissement des groupes cibles et avec la crédibilité et le professionnalisme recherchés par GRAADECOM.
- 4) Instaurer des espaces/journées de contrôle interne semestriel afin de permettre au Commissaire aux comptes de réaliser sa mission de contrôle de la gestion du Secrétariat Général.
- 5) Elaborer le code de conduite (éthique et déontologie) de GRAADECOM et veiller à son application.
- 6) Ecrire et mettre en œuvre la stratégie d'autofinancement de GRAADECOM
- 7) Mettre en place et appliquer un plan holistique de communication pour une meilleure visibilité à grande échelle de GRAADECOM et de ses interventions.

Compétences, attitudes et motivation du personnel de la Direction

- 8) Mettre en place un système d'évaluation du personnel de la direction dont l'application devra être impérative.
- 9) Elaborer, afficher le Règlement Intérieur de GRAADECOM et veiller à son application par l'ensemble de ses employés.
- 10) Elaborer et mettre en œuvre la politique de formation du personnel sur la base d'une évaluation des besoins de renforcement professionnel des agents.

Equipements/logistique, technologie de l'information et de la communication

- 11) Instaurer un mécanisme de mise à jour semestrielle du registre des immobilisations.
- 12) Créer et alimenter régulièrement le Site Web de GRAADECOM.
- 13) Mettre en place et renseigner régulièrement la base informatisée de données dans les domaines clés couverts par les interventions de GRAADECOM.

Partenariat

- 14) Rendre effectives l'existence et la fonctionnalité des comités de base qui sont, d'une part des cadres participatifs de réflexion, de proposition afin d'améliorer les interventions, et des acteurs endogènes de pérennisation des interventions après le retrait de GRAADECOM d'autre part.
- 15) Accroître la mobilisation des collectivités territoriales autour des enjeux de développement local à travers l'appui à la vulgarisation de tous les décrets de transfert des compétences par l'Etat.
- 16) Planifier et mettre en œuvre une stratégie efficiente et efficace permettant à GRAADECOM de se positionner comme organisation leader autour des thématiques clés de son intervention.
- 17) Développer une stratégie interne de fidélisation des PTF

1.2. DIAGNOSTIC DES CAPACITES OPERATIONNELLES DE GRAADECOM AU TITRE DES PROJETS/PROGRAMMES

1.2.1. Résultats des travaux du diagnostic de la dimension opérationnelle/projets et programmes

Paramètres à interroger	FORCES	JUSTIFICATION DES FORCÉES	Faiblesses	CAUSE DES FAIBLESSES	PRINCIPALES RECOMMANDATIONS
Planification des projets et programmes					
Diagnostic préalable	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Certains projets/programmes font l'objet d'un diagnostic préalable en vue de dégager les grands défis de développement auxquels une communauté donnée fait face. ▪ Caractère participatif et inclusif des diagnostics conduits par GRAADECOM 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ C'est le cas notamment des projets d'éducation, de développement et de protection de l'enfant, d'autonomisation des jeunes et des femmes. ▪ Implication de tous les acteurs (communautés, femmes, jeunes, élus, STD, personnes vivant avec un handicap) dans les processus de diagnostic. 	Absence d'une base de données dans les thématiques majeures d'intervention de l'ONG.	Absence de budget dédié à la recherche-action en vue de constituer une base de données autours des domaines prioritaires de GRAADECOM.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborer et mettre en œuvre une stratégie de financement de la recherche-action afin de pouvoir et mobiliser les coûts permettant de financer la constitution d'une base de données autours des domaines prioritaires de GRAADECOM.
Contribution en espèce ou valorisée des communautés	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cette contribution est prévue depuis l'étape de planification des interventions et mise en place au moment de leur mise en 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Effectivité de la contribution en espèce et surtout en nature autour des projets et programmes 	RAS	RAS	RAS

	œuvre.				
Etude de base à l'entame des activités	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existence de connaissances basiques générales sur les thématiques concernées par les projets/programmes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Disponibilité de connaissances fondamentales sur les thématiques concernées par les projets/programmes chez les planificateurs des projets/programmes de GRAADECOM. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manque d'une situation de référence (base line) fiable 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Absence de budget dédié à l'étude de base approfondie et détaillée au démarrage des projets/programmes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conduire le plaidoyer à l'endroit des PTF pour la prise en compte des coûts de l'étude au moment de la planification et de la négociation des projets/programmes.
Plan opérationnel (PO) unifié pour le pilotage technique de l'ensemble des projets/programmes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existence de pratique de pilotage technique des projets/programmes de GRAADECOM 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Disponibilité de drafts de PO annuels ▪ Poste pourvu en Juillet 2021 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inexistence d'un PO unifié intégrant l'ensemble des projets/programmes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Poste de chargé des projets/programmes récemment pourvu en 2021. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mettre en place et appliquer systématiquement un mécanisme de planification opérationnelle annuelle pour faciliter le pilotage des projets et programmes.
Plan de suivi-évaluation pour garantir l'assurance qualité au niveau des projets/programmes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existence d'un poste de suivi-évaluation pourvu. ▪ Existence d'un plan de suivi-évaluation. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Poste pourvu en juin 2021 	RAS	RAS	RAS
Plan d'action	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existence de plan 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les plans d'actions 	RAS	RAS	RAS

<p>périodique élaboré avec les groupes cibles, les communautés et les STD et les collectivités pour chaque projet/programme</p>	<p>d'action annuel pour chaque projet/programmes partagé avec les groupes cibles, les communautés et les STD et les collectivités</p>	<p>sont disponibles au niveau des gestionnaires des projets/programmes et au siège de l'ONG</p>			
Mise en œuvre, suivi-évaluation des projets/programmes					
<p>Acteurs intervenant dans la mise en œuvre des projets/programmes</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestion participative des projets/programmes. ▪ Formation des organes de gestion et des bénéficiaires. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implication des communautés, organes de gestion, STD et élus dans la gestion des projets et programmes. ▪ Disponibilité des rapports et images des formations des organes et des bénéficiaires. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Faibles réPLICATION et application des formations reçues dans le cadre de l'exécution des projets/programmes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analphabétisme de certains participants aux formations. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Garantir et renforcer la réPLICATION et l'application des formations dispensées aux membres des organes communautaires de gestion en vue de l'appropriation des interventions à travers le développement des capacités instrumentales des participants auxdites formations.
<p>Effectivité et compétence des organes de</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Des compétences endogènes mobilisent et 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existence d'organes de gestion structurés et formés 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'efficacité des organes de gestion est 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quasi inexistence d'une structure faitière de 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conduire le plaidoyer auprès des municipalités pour la

gestion des projets/programmes au sein des communautés	encadrent les groupes cibles autour des activités des projets/programmes.	opérationnels autour des activités des projets/programmes.	affectée par le manque de structures communautaires de planification et de pilotage des actions de développement.	coordination des actions de développement.	résurgence des comités villageois de développement comme instance de coordination des interventions à l'échelle villageoise et des fractions
Mécanisme de suivi-évaluation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dispositif de suivi-évaluation est graduel, inclusif et documenté 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implication des parties prenantes aux activités de suivi-évaluation ▪ Existence de plusieurs niveaux de suivi. ▪ Existence d'outils de suivi-évaluation 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Timidité du suivi stratégique du premier responsable de la direction générale 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le suivi stratégique des projets/programmes n'est structurellement planifié au niveau du Secrétariat Général de GRAADECOM 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planifier et opérationnaliser le suivi stratégique périodique des projets/programmes par la Direction de (Secrétaire Général) de GRAADECOM.
Capitalisation et stratégie de désengagement des projets/programmes					
Capitalisation des résultats et bonnes pratiques au compte des projets/programmes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existence d'un document de capitalisation des projets/programmes de 2001 à 2019 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Disponibilité d'un prospectus (version) de capitalisation de 2001 à 2019 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prospectus de capitalisation des projets/programmes non mis à jour 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise à jour du prospectus programmé et non réalisée. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réaliser de façon annuelle la capitalisation au compte des projets et programmes.
Stratégie de désengagement	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existence de pratiques structurées de préparation des communautés à assurer 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Activité de sensibilisation et de mobilisation des populations autour des interventions à la ▪ Mise en place, 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Des acquis des projets et programmes s'émoussent dès le retrait de GRAADECOM. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inexistence d'une stratégie structurée de désengagement 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ecrire et appliquer la stratégie de désengagement de GRAADECOM

	continuation des actions au terme de l'intervention de GRAADECOM	structuration et formation des organes de gestion.			
Qualification et compétence du personnel chargé de la gestion opérationnelle des activités					
Congruence entre le profil et les poste occupé	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Profil et qualifications des agents affectés aux projets/programmes sont conformes aux exigences de leurs cahiers de charges. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cf. Dossier du personnel 	RAS	RAS	RAS
Formation continue du personnel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Certains PTF ont planifié la formation continue des agents affectés aux projets/programmes qu'ils appuient. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ C'est le cas de la Fondation Stromme. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inexistence d'une politique de formation continue du personnel pour l'ensemble des projets/programmes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Absence de budget dédié à la formation continue pour l'ensemble des agents affectés aux projets/programmes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mettre en place une politique de formation continue des agents affectés au projets/programmes, mobiliser les ressources et les compétences y afférentes et appliquer ladite politique.
Communication et synergie inter et extra projets/Programmes					
Canaux de communication propres à GRAADECOM	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existence de pratiques instaurées et permettant la communication et la synergie au sein et 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cadres de concertation et de coordination fonctionnels (réunions du comité de 	RAS	RAS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Maintenir et renforcer la communication et la synergie au sein et entre les

	entre les projets/programmes	direction, rencontres mensuelles, rencontres trimestrielles, rencontres pédagogiques			projets/programmes
Techniques de l'information et de la communication	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise à contribution des TIC dans le cadre de la communication au sein et entre les projets/programmes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utilisation des réseaux sociaux comme canal de communication inter et extra projets/programmes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Faible diffusion des activités dans les médias 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Absence de budget dédié au reportage sur les activités et les résultats des projets et programmes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conduire le plaidoyer à l'endroit des PTF pour la prise en charge du reportage médiatisé des activités et résultats des interventions à l'occasion de la planification et de la négociation des projets et programmes.
Impacts des projets/programmes en termes d'amélioration durables des conditions de vie des communautés cibles					
Niveau de satisfaction des groupes bénéficiaires des projets/programmes	Des changements positifs considérables sont produits suite à la mise en œuvre des projets/programmes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ces changements se rapportent, entre autre, à : <ul style="list-style-type: none"> ✓ l'accès à l'éducation formelle et non formelle ; ✓ l'accès à la formation professionnelle et aux opportunités d'emploi et d'auto-emploi ; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les changements ne font l'objet de suivi systématique dans la durée chaque fois que l'intervention arrive à termes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manque de Suivi d'impact post projets/programmes 	(Très généralement, l'organisation ne dispose pas d'allocation pour le suivi post-projet).

		<ul style="list-style-type: none"> ✓ l'accès à des services financiers autogérés ; ✓ l'amélioration de la productivité dans les secteurs agro-sylvopastoraux. ✓ La réduction des inégalités de genre ; ✓ la promotion et la protection des droits des enfants. 		
--	--	--	--	--

1.2.2. Principales conclusions en termes de pistes de positionnement pour améliorer les capacités opérationnelles

Planification des projets et programmes

- 1) Elaborer et mettre en œuvre une stratégie de financement des coûts afférents à la planification des projets/programmes.
- 2) Elaborer et mettre en œuvre une stratégie de financement de la recherche-action permettant de financer la constitution d'une base de données autours des domaines prioritaires de GRAADECOM.
- 3) Conduire le plaidoyer à l'endroit des PTF pour la prise en compte des coûts de l'étude de base au moment de la planification et de la négociation des projets/programmes.
- 4) Mettre en place et appliquer systématiquement un mécanisme de planification opérationnelle annuelle (Plan Annuel Opérationnel du chargé des projets/programmes et Plan Annuel de Suivi du responsable du suivi-évaluation) pour faciliter le pilotage des projets.

Mise en œuvre, suivi-évaluation des projets et programmes

- 5) Garantir et renforcer la réplication et l'application des formations dispensées en vue de l'appropriation communautaire des interventions à travers le développement des compétences instrumentales (alphabétisation) des participants auxdites formations.
- 6) Conduire le plaidoyer auprès des municipalités pour la résurgence des comités villageois de développement.
- 7) Planifier et opérationnaliser le suivi stratégique périodique des projets/programmes par la Direction exécutive de GRAADECOM.

Capitalisation et stratégie de désengagement des projets/programmes

- 8) Réaliser de façon annuelle la capitalisation au compte des projets et programmes.
- 9) Ecrire et appliquer la stratégie de désengagement de GRAADECOM.

Qualification et compétence du personnel chargé de la gestion opérationnelle des activités

- 10) Mettre en place une politique de formation continue des agents affectés au projets/programmes, mobiliser les ressources et les compétences y afférentes et appliquer ladite politique.

Communication et synergie inter et extra projets/Programmes

- 11) Maintenir et renforcer la communication et la synergie au sein et entre les projets/programmes.
- 12) Conduire le plaidoyer à l'endroit des PTF pour la prise du reportage médiatisé des activités et résultats des interventions à l'occasion de la planification et de la négociation des projets et programmes.

SECTION 2 : ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT EXTERNE

2.1. RESULTATS DES TRAVAUX DE L'ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT EXTERNE (FACTEURS DE L'ENVIRONNEMENT EXTERNE LES PLUS PERTINENTS)

OPPORTUNITES	MESURE D'EXPLOITATION	MENACES	MESURES DE RESILIENCE	PRINCIPALES RECOMMANDATIONS
Environnement international : instruments internationaux souscrits et contexte mondial-régional –sous régional				
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existence des ODD qui donnent une légitimation internationale aux interventions de l'ONG ▪ Existence de Conventions internationales sur les droits des femmes et des enfants ▪ Existence de NTIC à couverture planétaire 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se référer aux ODD pertinents à l'occasion de la planification des projets/programmes. ▪ Exploiter au mieux les NTIC dans le développement organisationnel de l'ONG et à l'occasion de ses interventions. ▪ Participer à la promotion des engagements internationaux par le plaidoyer stratégique à l'endroit des décideurs et la mise en œuvre d'actions concrètes qui permettent aux couches vulnérables de vivre dignement. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crise sécuritaire mondiale. ▪ Inflation sur le marché international. ▪ Changements climatiques. ▪ Catastrophes récurrentes dans le reste du monde qui ont un impact sur l'aide au développement. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Développer au travers des projets/programmes des stratégies de renforcement la résilience des communautés face aux risques mondiaux 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se référer aux ODD pertinents à l'occasion de la planification des projets/programmes. ▪ Exploiter au mieux les NTIC dans le développement organisationnel de l'ONG et à l'occasion de ses interventions. ▪ Participer à la promotion des engagements internationaux par le plaidoyer stratégique à l'endroit des décideurs et la mise en œuvre d'actions concrètes qui permettent aux couches vulnérables de vivre dignement. ▪ Développer au travers des projets/programmes des stratégies de renforcement la résilience des communautés face aux risques mondiaux.
MACRO-ENVIRONNEMENT NATIONAL : Le macro-environnement porte sur le politique, l'économique, le socio - politique, le technologique, et le socio - culturel				
Politiques et stratégies nationales				
Existence du CREDD	Parfaite adéquation entre les	Faible capacité de	Taux national de	▪ Maintenir et renforcer les

	priorités portées par les projets/programmes et les axes (05) stratégiques du CREDD qui constituent une référence nationale pour les actions de développement durable	mobilisation des ressources propres à l'effet de participer aux actions de développement	pauvreté élevé	actions de l'ONG en faveur des AGR des femmes et de l'entrepreneuriat jeune et rural pour que les couches vulnérables puissent participer à la mise en œuvre des orientations nationales de développement.
Existence de politiques nationales	Entre autres, celles relatives aux dimensions genre, formation professionnelle et emploi, environnement...	Non appropriation par les populations des politiques nationales	Faible vulgarisation des politiques nationales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mettre en place de stratégies de vulgarisation des politiques nationales auprès des couches vulnérables, et surtout celles résidant en milieu rural.
Méso-environnement régional et local : Facteurs de l'environnement très proche pouvant influer sur l'organisation et son fonctionnement				
Existence de politiques/stratégies sectorielles (PRODESC, santé, agriculture, eau, hygiène-assainissement, entrepreneuriat jeune.....)	Les domaines prioritaires de GRAADECOM (éducation, moyens de subsistance et de génération de revenus, entrepreneuriat...., sont ancrés dans les différentes politiques/stratégies sectorielles du Mali	Non appropriation par les populations des politiques et stratégies sectorielles	Faible vulgarisation des politiques sectorielles	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mettre en place de stratégies de vulgarisation des politiques sectorielles auprès des couches vulnérables, et surtout celles résidant en milieu rural.
Partenaires techniques et financiers				
Existence de plusieurs PTF engagé auprès des ONG au Mali	Motivation des PTF à soutenir les ONG dans leurs interventions auprès des populations	Démobilisation des PTF au vu de la situation d'instabilité du pays	Instabilité sécuritaire et politique du pays	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mettre en place de stratégies opérationnelles permettant de renforcer la résilience des collectivités et des communautés face aux crises multidimensionnelles que traverse le Mali.

Microenvironnement : l'ensemble des facteurs et acteurs en contact direct avec l'organisation et qui jouent un rôle prépondérant sur la réalisation des performances de l'organisation				
Communautés partenaires				
Confiance réciproque entre les communautés et GRAADECOM	Les populations sollicitent GRAADECOM qui, dans la mesure de ses moyens répond auxdites sollicitations	Insécurité récurrente	Présence de bastions d'insécurité dans les zones d'intervention	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Intégrer et mettre en application des mesures de mitigation des risques sécuritaires dans les stratégies de mise en œuvre des projets/programmes</i>
Collectivités (communes)				
Existence de plusieurs Décrets de transfert des compétences	Plus d'une vingtaine de compétences ont été transférées par l'Etat aux collectivités	Faible connaissance par une bonne partie des collectivités des Décrets de transfert.	Faible vulgarisation des Décrets de transfert.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mettre en place de stratégies de vulgarisation des Décrets de transfert auprès des acteurs des collectivités.
Services techniques de proximité				
Prédisposition des STD à assurer leurs rôles d'appui-conseil de proximité aux actions de développement à l'endroit des couches vulnérables.	Disponibilité des agents des STD à assurer leurs rôles d'appui-conseil pour une meilleure offre de services de proximité aux populations.	Exigences de traitement en numéraire au-delà des prévisions financières de l'ONG	Persistance chez les agents publics de la perception de considérer les ONG comme de pourvoyeurs financiers	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promouvoir des cadres de concertations entre les collectivités et les services techniques déconcentrés pour améliorer l'appui-conseil de ces derniers aux premières.

2.2. SYNTHESE DES PRINCIPALES PISTES DE POSITIONNEMENT EN LIEN AVEC LES OPPORTUNITES ET LES MENACES

Environnement international et technologique

1. Se référer aux ODD pertinents à l'occasion de la planification des projets/programmes.
2. Exploiter au mieux les NTIC dans le développement organisationnel de l'ONG et à l'occasion de ses interventions.
3. Participer à la promotion des engagements internationaux par le plaidoyer stratégique à l'endroit des décideurs et la mise en œuvre d'actions concrètes qui permettent aux couches vulnérables de vivre dignement.
4. Développer au travers des projets/programmes des stratégies de renforcement de la résilience des communautés face aux risques mondiaux.

Macro-environnement national

5. Maintenir et renforcer les actions de l'ONG en faveur des AGR des femmes et de l'entrepreneuriat jeune et rural pour que les couches vulnérables puissent participer à la mise en œuvre des orientations nationales de développement.
6. Mettre en place de stratégies de vulgarisation des politiques nationales auprès des couches vulnérables, et surtout celles résidant en milieu rural.

Méso-environnement

7. Mettre en place de stratégies de vulgarisation des politiques sectorielles auprès des couches vulnérables, et surtout celles résidant en milieu rural.
8. Mettre en place de stratégies opérationnelles permettant de renforcer la résilience des collectivités et des communautés face aux crises multidimensionnelles que traverse le Mali.

Microenvironnement

9. Intégrer et mettre en application des mesures de mitigation des risques sécuritaires dans les stratégies de mise en œuvre des projets/programmes
10. Mettre en place de stratégies de vulgarisation des Décrets de transfert auprès des acteurs des collectivités.
11. Promouvoir des cadres de concertations entre les collectivités et les services techniques déconcentrés pour améliorer l'appui-conseil de ces derniers aux premières.

SECTION 3 : PERCEPTION DES RESPONSABLES ET AGENTS DE GRAADECOM SUR LE PRESENT ET L'AVENIR DE LEUR ORGANISATION

3.1. RESULTATS DE L'EXERCICE DE LA GRILLE DES OBJECTIFS

PERCEPTION DES AGENTS DE GRAADECOM SUR <u>CE QUI EXISTE AU NIVEAU DE GRAADECOM</u> TANT AU NIVEAU ORGANISATIONNEL ET INSTITUTIONNEL QU'EN MATIERE DE PLANIFICATION ET MISE EN ŒUVRE DE PROJETS/PROGRAMMES	
<p>1. Ce que¹ GRAADECOM a et qu'il veut préserver</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Engagement pour l'amélioration des conditions de vie des groupes vulnérables.▪ Gestion axée sur les résultats.▪ Implication des autorités communales et des services techniques tout au long de la planification et de la gestion des interventions.▪ La mise en place des antennes fonctionnelles (Kadiolo, Koutiala, Yorosso, Bougouni, Mopti, Nara)▪ La maîtrise de la zone d'intervention des projets/programmes.▪ Cadres de concertation et coordination fonctionnels (réunions du comité de direction, les rencontres mensuelles, les rencontres trimestrielles, les rencontres pédagogiques ;▪ Couverture spéciale moyenne du territoire national.▪ Partenariat avec les autres organisations.▪ Création d'emplois (en son sein et au niveau des communautés).	<p>2. Ce que GRAADECOM a et dont il veut se débarrasser</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Faible couverture des frais de structure par les frais généraux.▪ Retard dans la mise à disposition des fonds de certains partenaires.▪ Préfinancement des activités mises en œuvre pour faute de retard de financement imputable aux PTF.▪ Faible compétence de certains cadres de l'organisation.▪ Faible médiatisation des actions et moindre visibilité de l'organisation.

¹ Ce que signe, entre autres : principes, valeurs, pratiques sur les aspects organisationnels, institutionnels (interaction et relation/appartenance en rapport à des réseaux) et opérationnels (projets/programmes)

PERCEPTION DES AGENTS DE GRAADECOM SUR CE QUI N'EXISTE PAS AU NIVEAU DE GRAADECOM TANT AU NIVEAU ORGANISATIONNEL ET INSTITUTIONNEL QU'EN MATIERE DE PLANIFICATION ET MISE EN ŒUVRE DE PROJETS/PROGRAMMES

3. Ce que GRAADECOM n'a pas et veut avoir	4. Ce que GRAADECOM n'a pas et ne veut pas avoir
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cellule technique d'étude et de conception. ▪ Vivier d'experts de haut niveau disponibles et mobilisables ▪ Stratégie d'autofinancement ▪ Unité technique centrale de coordination et de suivi-évaluation des interventions ▪ Obtention des financements à long terme ▪ Site Web propre à GRAADECOM ▪ Logiciel de gestion administrative et comptable propre à GRAADECOM ▪ Couverture totale en termes d'intervention de toutes les régions au centre du pays. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Agents ayant des affinités avec les forces terroristes ▪ Conflits d'intérêts au détriment de l'organisation ▪ Grève au sein du service ▪ Interférences de revendications syndicales de la sphère publique au niveau du personnel de l'ONG

3.2. GRANDES TENDANCES DE POSITIONNEMENT DE GRAADECOM AU REGARD DES PERCEPTIONS DES RESPONSABLES ET DES AGENTS DE L'ORGANISATION

Positionnement en termes de capacités organisationnelles et institutionnelles

1. Evaluer le personnel cadre au niveau du staff technique et former un noyau constitué des agents les plus performants afin de constituer l'Unité Technique d'Etude et de Conception (UTECH).
2. Constituer un vivier d'experts de haut niveau disponibles et mobilisables pour soutenir GRAADECOM dans sa dynamique de performance organisationnelle, institutionnelle et opérationnelle.
3. Ecrire et mettre en œuvre une stratégie d'autofinancement de GRAADECOM.
4. Mettre en place un code de déontologie et d'éthique du personnel de GRAADECOM.
5. Appliquer systématiquement la politique de passation de marché édictée par GRAADECOM.
6. Créer et alimenter régulièrement le Site Web de GRAADECOM.
7. Mettre en place un logiciel de gestion administrative et comptable.
8. Mettre en place et appliquer systématiquement une politique de recrutement du personnel et de promotion à l'interne.
9. Mettre en place une politique structurée et uniforme de préfinancement.
10. Conduire le plaidoyer à l'endroit des PTF pour une bonne couverture des frais de structure lors du financement des projets/programmes.
11. Mettre en place une stratégie efficiente et efficace de mobilisation de ressources externes.
12. Maintenir et améliorer le positionnement de GRAADECOM dans le paysage des OSC au niveau local jusqu'à l'échelle nationale, voire sous régionale.
13. Développer un plan de communication externe pour une meilleure visibilité de GRAADECOM et de ses interventions.

Positionnement en termes de capacités opérationnelles

14. Développer les compétences du personnel pour une offre améliorée de services de bases aux groupes cibles.
15. Améliorer l'efficience et l'efficacité de la gestion des projets et programmes.
16. Maintenir et renforcer la collaboration avec les autorités communales et les services techniques déconcentrés autour de la planification et de la mise en œuvre des interventions auprès des groupes cibles.
17. Renforcer et élargir la présence de GRAADECOM au centre du Mali
18. Maintenir et améliorer l'offre de création d'emplois en son sein et au niveau des communautés partenaires.

CHAPITRE 3 : CHOIX STRATEGIQUES

A l'issue d'une analyse triangulée des travaux du diagnostic stratégique et prospectif, les choix stratégiques qui suivent ont été formulés.

I. VISION- MISSION-OBJECTIFS, VALEURS ET PRINCIPES DE GRAADECOM

1.1. ENONCE DE LA Vision

A l'horizon 2026, devenir un acteur non étatique de référence au Mali en matière de développement durable, enraciné dans les savoirs territoriaux et ouvert aux réalités du temps.

1.2. ENONCE DE LA MISSION

Contribuer à l'émergence et à l'autonomisation des couches vulnérables par l'appui à leurs projets de développement et le renforcement de leurs capacités organisationnelles, institutionnelles, techniques et gestionnaires.

1.3. DECLINAISON DES OBJECTIFS

- ☞ *Renforcer le professionnalisme, la crédibilité et la stabilisation de GRAADECOM à travers l'affermissement de ses capacités organisationnelles, institutionnelles et la promotion d'initiatives innovantes d'autofinancement.*
- ☞ *Améliorer les conditions de vie des groupes vulnérables par l'appui à leurs inspirations économiques, sociales, culturelles et le renforcement de leurs capacités individuelles et collectives.*
- ☞ *Soutenir les collectivités territoriales dans la maîtrise des compétences transférées par l'Etat et dans la promotion de la gouvernance locale.*
- ☞ *Promouvoir et renforcer la dynamique d'appropriation des actions mises en œuvre par les communautés et les collectivités à travers la formation, le développement de synergies et de partenariats.*

1.4. VALEURS ET PRINCIPES

Les valeurs et principes entend promouvoir en son sein et dans ses relations de partenariat sont :

- *l'honnêteté ;*
- *l'intégrité ;*
- *l'équité ;*
- *l'égalité ;*
- *l'esprit d'équipe ;*
- *l'ouverture à toute personne ou structure partageant la même vision ;*
- *la liberté d'opinion et d'expression ;*
- *la critique et l'autocritique ;*
- *le respect des usages, coutumes et croyances des partenaires.*

II. RECENTRAGE DES ZONES D'INTERVENTION, DOMAINES D'INTERVENTION ET GROUPES CIBLES

2.1. ZONES D'INTERVENTION

- ❖ Les zones de concentration sont :
 1. *La région de Sikasso* ;
 2. *La région de Bougouni* ;
 3. *La région de Koutiala* ;
 4. *La région de Mopti*.
- ❖ Les zones d'extension sont :
 1. *La région de Ségou* ;
 2. *La région de Koulikoro* ;
 3. *La région de Nara*
 4. *La région de Kayes* ;
 5. *Le District de Bamako*.
- ❖ Les autres zones possibles :
 1. *Ailleurs au Mali* ;
 2. *La sous-région ouest africaine*.

2.2. DOMAINES D'INTERVENTION

Les domaines d'intervention de GRAADECOM sont :

1. *L'éducation* ;
2. *L'entrepreneuriat des jeunes et des femmes dans les filières agro-sylvopastorales* ;
3. *La micro finance communautaire* ;
4. *La formation et l'insertion professionnelle* ;
5. *L'hydraulique rurale et périurbaine*
6. *La santé* ;
7. *L'hygiène et l'assainissement* ;
8. *La décentralisation et la gouvernance* ;
9. *L'environnement et l'adaptation aux changements climatiques*,
10. *La nutrition et la sécurité alimentaire* ;
11. *La paix et la sécurité* ;
12. *La promotion des langues nationales et des identités culturelles* ;
13. *Le recyclage et la gestion des déchets urbains et ruraux* ;
14. *Les initiatives de génération de ressources financières aidant GRAADECOM à mieux accomplir sa mission.*

2.3. GROUPES CIBLES

Les groupes cibles prioritaires sont :

1. *Les femmes, les jeunes et les enfants* ;
2. *Les organisations paysannes* ;
3. *Les organisations de la société civile* ;
4. *Les personnes vivant avec un handicap* ;
5. *Les personnes en situation de détresse* ;

- 6. Les personnes déplacées internes ;**
- 7. Les collectivités territoriales.**

III. ENONCE DES ORIENTATIONS STRATEGIQUES

Un regard croisé sur les résultats des travaux au niveau du diagnostic stratégique et prospectif permet de fixer trois orientations stratégiques à GRAADECOM pour cinq (5) ans.

- 1. ORIENTATION1 : Amélioration des capacités organisationnelles et institutionnelles de GRAADECOM pour plus d'équité, de professionnalisme et de crédibilité.**
- 2. ORIENTATION2 : renforcement de l'offre services axée sur les besoins pratiques et stratégiques des populations vulnérables.**
- 3. ORIENTATION3: développement de stratégies d'optimisation des opportunités et de mitigation des risques pour un meilleur ancrage dans son environnement.**

IV. ENONCE DES AXES STRATEGIQUES

Les trois orientations se déclinent en treize (13) axes stratégiques.

AXE 1 : Renforcement des capacités organisationnelles, institutionnelles et financières.

Axe 2 : Perfectionnement de la gestion du personnel et des capacités professionnelles des agents.

AXE 3 : Perfectionnement de la gestion logistique, de la visibilité et de la gestion des données.

AXE 4 : Développement des partenariats et amélioration des mécanismes de responsabilisation des communautés et des collectivités.

AXE 5 : Perfectionnement du système de planification des projets et programmes.

AXE 6 : Amélioration des dispositifs d'appropriation des projets/programmes et de capitalisation des bonnes pratiques.

AXE 7 : Consolidation des partenariats locaux autour des projets/programmes et un meilleur positionnement de GRAADECOM au centre du pays.

AXE 8 : Développement des compétences du personnel chargé de la gestion opérationnelle des activités.

AXE 9 : Renforcement de la communication et synergie inter et extra projets/Programmes.

AXE 10 : Meilleure adaptation à l'environnement international et technologique.

AXE 11 : Meilleure adaptation au macro-environnement national.

AXE 12 : Meilleure adaptation au méso-environnement.

AXE 13 : Meilleure adaptation au microenvironnement.

V. DESCRIPTION DES AXES STRATEGIQUES

Les treize axes stratégiques sont désagrégés en cinquante-six (56) stratégies opérationnelles.

5.1. AXES STRATEGIQUES ET STRATEGIES OPERATIONNELLES DE L'ORIENTATION STRATE N°1

Elle est composée de quatre axes qui se déclinent en vingt-neuf (29) stratégies opérationnelles.

AXE 1 : Renforcement des capacités organisationnelles, institutionnelles et financières

- 1.1.** Recentrer le membership de l'organisation autour des membres affichant une régularité en matière de paiement des cotisations et de participation aux réunions statuaires.
- 1.2.** Appliquer la politique genre de l'ONG au niveau ces instances de décision.
- 1.3.** Mettre en place et appliquer toutes les politiques en lien avec l'épanouissement des groupes cibles et avec la crédibilité et le professionnalisme recherchés par GRAADECOM.
- 1.4.** Instaurer des espaces/journées de contrôle interne semestriel afin de permettre au Commissaire aux comptes de réaliser sa mission de contrôle de la gestion du Secrétariat Général.
- 1.5.** Elaborer le code de conduite (éthique et déontologie) de GRAADECOM et veiller à son application.
- 1.6.** Ecrire et mettre en œuvre la stratégie d'autofinancement de GRAADECOM
- 1.7.** Mettre en place et appliquer un plan holistique de communication pour une meilleure visibilité à grande échelle de GRAADECOM et de ses interventions.
- 1.8.** Evaluer le personnel cadre au niveau du staff technique et former un noyau constitué des agents les plus performants afin de constituer l'Unité Technique d'Etude et de Conception (UTECH)
- 1.9.** Constituer un vivier d'experts de haut niveau disponibles et mobilisables pour soutenir GRAADECOM dans sa dynamique de performance organisationnelle, institutionnelle et opérationnelle.
- 1.10.** Ecrire et mettre en œuvre une stratégie d'autofinancement de GRAADECOM

- 1.11.** Appliquer systématiquement la politique de passation de marché édictée par GRAADECOM
- 1.12.** Créer et alimenter régulièrement le Site Web de GRAADECOM
- 1.13.** Mettre en place un logiciel de gestion administrative et comptable
- 1.14.** Mettre en place une politique structurée et uniforme de préfinancement
- 1.15.** Conduire le plaidoyer à l'endroit des PTF pour une bonne couverture des frais de structure lors du financement des projets/programmes
- 1.16.** Mettre en place une stratégie efficiente et efficace de mobilisation de ressources externes
- 1.17.** Maintenir et améliorer le positionnement de GRAADECOM dans le paysage des OSC au niveau local jusqu'à l'échelle nationale, voire sous régionale.

Axe 2 : Perfectionnement de la gestion du personnel et des capacités professionnelles des agents

- 1.18.** Mettre en place un système d'évaluation du personnel de la direction dont l'application devra être impérative.
- 1.19.** Elaborer, afficher le Règlement Intérieur de GRAADECOM et veiller à son application par l'ensemble de ses employés.
- 1.20.** Mettre en place un code de déontologie et d'éthique du personnel de GRAADECOM
- 1.21.** Elaborer et mettre en œuvre la politique de formation du personnel sur la base d'une évaluation des besoins de renforcement professionnel des agents.

AXE 3 : Perfectionnement de la gestion logistique, de la visibilité et de la gestion des données

- 1.22.** Instaurer un mécanisme de mise à jour semestrielle du registre des immobilisations.
- 1.23.** Créer et alimenter régulièrement le Site Web de GRAADECOM.
- 1.24.** Mettre en place et renseigner régulièrement la base informatisée de données dans les domaines clés couverts par les interventions de GRAADECOM.
- 1.25.** Développer un plan de communication externe pour une meilleure visibilité de GRAADECOM et de ses interventions

AXE 4 : Développement des partenariats et amélioration des mécanismes de responsabilisation des communautés et des collectivités

- 1.26.** Rendre effectives l'existence et la fonctionnalité des comités de base qui sont, d'une part des cadres participatifs de réflexion, de proposition afin d'améliorer les interventions, et des acteurs endogènes de pérennisation des interventions après le retrait de GRAADECOM d'autre part.
- 1.27.** Accroître la mobilisation des collectivités territoriales autour des enjeux de développement local à travers l'appui à la vulgarisation de tous les décrets de transfert des compétences par l'Etat.
- 1.28.** Planifier et mettre en œuvre une stratégie efficiente et efficace permettant à GRAADECOM de se positionner comme organisation leader autour des thématiques clés de son intervention.
- 1.29.** Développer une stratégie interne de fidélisation des PTF.

5.2. AXES STRATEGIQUES ET STRATEGIES OPÉRATIONNELLES DE L'ORIENTATION STRATE N°2

Cette orientation comprend cinq (5) axes stratégiques qui décomposent en seize (16) stratégies opérationnelles

AXE 5 :Perfectionnement du système de planification des projets et programmes

- 2.1. Elaborer et mettre en œuvre une stratégie de financement des coûts afférents à la planification des projets/programmes.
- 2.2. Elaborer et mettre en œuvre une stratégie de financement de la recherche-action permettant de financer la constitution d'une base de données autours des domaines prioritaires de GRAADECOM.
- 2.3. Conduire le plaidoyer à l'endroit des PTF pour la prise en compte des coûts de l'étude de base au moment de la planification et de la négociation des projets/programmes.
- 2.4. Mettre en place et appliquer systématiquement un mécanisme de planification opérationnelle annuelle (Plan Annuel Opérationnel du chargé des projets/programmes et Plan Annuel de Suivi du responsable du suivi-évaluation) pour faciliter le pilotage des projets

AXE 6 : Amélioration des dispositifs d'appropriation des projets/programmes et de capitalisation des bonnes pratiques

- 2.5. Garantir et renforcer la réplication et l'application des formations dispensées en vue de l'appropriation communautaire des interventions à travers le développement des compétences instrumentales (alphabétisation) des participants auxdites formations.
- 2.6. Conduire le plaidoyer auprès des municipalités pour la résurgence des comités villageois de développement.
- 2.7. Planifier et opérationnaliser le suivi stratégique périodique des projets/programmes par la Direction exécutive de GRAADECOM.
- 2.8. Ecrire et appliquer la stratégie de désengagement de GRAADECOM
- 2.9. Réaliser de façon annuelle la capitalisation au compte des projets et programmes.

AXE 7 : Consolidation des partenariats locaux autour des projets/programmes et un meilleur positionnement de GRAADECOM au centre du pays

- 2.10. Maintenir et renforcer la collaboration avec les autorités communales et les services techniques déconcentrés autour de la planification et de la mise en œuvre des interventions auprès des groupes cibles.
- 2.11. Maintenir et améliorer l'offre de création d'emplois et d'auto-emploi au sein des communautés partenaires à l'occasion de la mise en œuvre des projets/programmes.
- 2.12. Renforcer et élargir la présence de GRAADECOM au centre du Mali.

AXE 8 : Développement des compétences du personnel chargé de la gestion opérationnelle des activités

- 2.13. Mettre en place une politique de formation continue des agents affectés au projets/programmes, mobiliser les ressources et les compétences y afférentes et appliquer ladite politique.
- 2.14. Développer les compétences du personnel pour une offre améliorée de services de bases aux groupes cibles.

AXE 9 : Renforcement de la communication et synergie inter et extra projets/Programmes

- 2.15. Maintenir et renforcer la communication et la synergie au sein et entre les projets/programmes

2.16. Conduire le plaidoyer à l'endroit des PTF pour la prise du reportage médiatisé des activités et résultats des interventions à l'occasion de la planification et de la négociation des projets et programmes.

5.3. AXES STRATEGIQUES ET STRATEGIES OPRERATIONNELLES DE L'ORIENTATION STRATE N°3

La troisième orientation comprend quatre (4) axes stratégiques qui se décomposent en onze (11) stratégies opérationnelles.

AXE 10 : Meilleure adaptation à l'environnement international et technologique

- 3.1. Se référer aux ODD et autres engagements pertinents à l'occasion de la planification des projets/programmes.
- 3.2. Exploiter au mieux les NTIC dans le développement organisationnel de l'ONG et à l'occasion de ses interventions.
- 3.3. Participer à la promotion des engagements internationaux par le plaidoyer stratégique à l'endroit des décideurs et la mise en œuvre d'actions concrètes qui permettent aux couches vulnérables de vivre dignement.
- 3.4. Développer au travers des projets/programmes des stratégies de renforcement de la résilience des communautés face aux risques mondiaux.

AXE 11 : Meilleure adaptation au macro-environnement national

- 3.5. Maintenir et renforcer les actions de l'ONG en faveur des AGR des femmes et de l'entrepreneuriat jeune et rural pour que les couches vulnérables puissent participer à la mise en œuvre des orientations nationales de développement.
- 3.6. Mettre en place de stratégies de vulgarisation des politiques nationales auprès des couches vulnérables, et surtout celles résidant en milieu rural.

AXE 12 : Meilleure adaptation au méso-environnement

- 3.7. Mettre en place de stratégies de vulgarisation des politiques sectorielles auprès des couches vulnérables, et surtout celles résidant en milieu rural.

3.8. Mettre en place de stratégies opérationnelles permettant de renforcer la résilience des collectivités et des communautés face aux crises multidimensionnelles que traverse le Mali.

AXE 13 : Meilleure adaptation au microenvironnement

3.9. Intégrer et mettre en application des mesures de mitigation des risques sécuritaires dans les stratégies de mise en œuvre des projets/programmes

3.10. Mettre en place de stratégies de vulgarisation des Décrets de transfert auprès des acteurs des collectivités.

3.11. Promouvoir des cadres de concertations entre les collectivités et les services techniques déconcentrés pour améliorer l'appui-conseil de ces derniers aux premières.

CHAPITRE 4 : MECANISMES DE SUIVI – EVALUATION DU PLAN STRATEGIQUE

I. DISPOSITIF DE SUIVI DU PLAN STRATEGIQUE

1.1. SUPPORTS DE SUIVIS

Le Plan Stratégique est impérativement suivi d'une façon participative, régulière et rapprochée à travers le dispositif comprenant :

- ↳ les plans d'opérationnels annuels de GRAADECOM;
- ↳ les plans annuels de suivi-évaluation des PO annuels ;
- ↳ les cahiers de bord du Président du Conseil d'Administration et du Directeur Exécutif ;
- ↳ les rapports annuels techniques et financiers ;
- ↳ les rapports annuels des audits externes;
- ↳ les PV du Conseil d'Administration et la tenue régulière de ses sessions ;
- ↳ les PV du l'Assemblée Générale et la tenue régulière de ses sessions.

1.2. STRATEGIES DE SUIVI COLLECTIF

1.2.1. RETRAITES DES MEMBRES DE GRAADECOM

Chaque année, une retraite sera organisée par la Direction de GRAADECOM pour évaluer les progrès accomplis dans la mise en œuvre du plan, les difficultés rencontrées et procéder à l'élaboration d'une nouvelle programmation semestrielle. Un rapport de retraite est produit à l'attention du comité de suivi.

1.2.2. SUIVI DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Chaque membre du Conseil assure le suivi régulier de la composante du plan qui est en lien avec ses attributions.

1.2.3. TENUE DE FORUMS ANNUELS DES BENEFICIAIRES AUTOUR DES CHOIX STRATEGIQUES

Un suivi citoyen participatif des choix stratégique sera organisé par les représentants des bénéficiaires sous l'égide des comités de base. Pour rappel, ces comités des regroupements ad hoc et facultatifs. Ils sont institués au niveau de chaque zone d'intervention et composé de délégués des acteurs bénéficiaires des projets et programmes. Ces comités sont des instruments participatifs de réflexion et de proposition afin d'améliorer les interventions.

1.3. ORGANES DE SUIVI

1.3.1. COMITE DE SUIVI

Il est composé des membres du Conseil d'Administration, du Secrétariat Général et de l'Assemblée générale et est présidé par le Président de GRAADECOM. Le comité est responsable de la mise en œuvre effective du Plan Stratégique. Le Directeur veille à la bonne exécution des décisions du comité. Le comité de suivi produit un rapport trimestriel de suivi.

1.3.2. COMITE D'ORIENTATION

Il est composé des membres de l'Assemblée Générale de l'organisation. Il a pour mandat d'orienter et d'approuver les travaux du comité de suivi. Il contrôle les progrès accomplis dans l'atteinte des résultats.

II. DISPOSITIF D'EVALUATION DU PLAN STRATEGIQUE

2.1. EVALUATION A MI – PARCOURS

Elle a pour but de collecter des informations sur l'état de mise en œuvre du plan stratégique au regard des résultats attendus des actions planifiées et les stratégies retenues et les acteurs impliqués. Cette évaluation permet de prendre les décisions collectives qui s'imposent.

L'évaluation est commanditée et sanctionnée d'un rapport à la 3ème année par le comité de suivi.

4.2. EVALUATION FINALE

Elle a pour but de collecter, d'analyser et d'interpréter des informations sur l'impact du plan stratégique sur l'organisation et ses membres. Elle est commanditée par le comité d'orientation du plan et est sanctionnée d'un rapport.

CHAPITRE 5 : MECANISMES D'OPERATIONNALISATION DU PLAN STRATEGIQUE

- ➡ Un plan d'action du présent Plan Stratégique sera élaboré sous la direction du Secrétaire Général.
- ➡ Ce plan d'action est budgétisé de façon participative pour servir du budget du Plan Stratégique et de son plan de financement.

