



Mali



Fonds Commun

TERMES DE REFERENCE

Evaluation Finale du Projet d'Appui aux Organisations de la Société Civile

I. Rappel du contexte et de la justification du PAOSC1 :

Le Programme d'Appui aux organisations de la Société Civile (PAOSC1) a débuté en septembre 2010 pour une durée initiale de 18 mois et prendra fin le 31 juillet 2012 soit un total de 22 mois. Le programme au démarrage a bénéficié d'un environnement politique et social favorable. Cet environnement s'est détérioré les 6 derniers mois du programme par la reprise de la rébellion touareg au nord du pays aggravée par la présence dans le conflit des groupes islamistes et le renversement de l'ordre constitutionnel les 21 et 22 mars 2012 par une junte militaire.

C'est dans cette atmosphère de crise institutionnelle et de tension politique et sociale que l'équipe de projet a mis en œuvre les dernières activités du projet. Aussi faut-il le rappeler, le Programme d'Appui aux Organisations de la Société Civile malienne est une initiative novatrice. Il résulte d'une demande formulée par les OSC à l'adresse de l'Etat et des PTF, afin d'impliquer davantage la société civile dans l'amélioration des politiques et programmes de développement du Mali. Ses bénéficiaires en sont également ses principaux acteurs.

Le programme s'inscrit dans l'axe d'intervention « Promotion de la Gouvernance démocratique et des libertés publiques/Renforcement des capacités de la Société civile» du Cadre Stratégique pour la Croissance et la Réduction de la Pauvreté (CSCR).

Financé à travers une expérience inédite de Fonds Commun mis en place au démarrage par un groupe de partenaires techniques et financiers, rejoints plus tard par d'autres, le programme a été mis en place pour faciliter la transition entre le programme ARIANE (terminé en décembre 2009) et le nouveau programme PAOSC II dont le démarrage est prévu d'ici la fin de l'année 2012. Aussi, cette transition permettra de mieux outiller les OSC bénéficiaires pour entamer dans les meilleures conditions possibles le PAOSC II. Le mandat de gestion du programme a été confié au PNUD, qui a mis tout mettre en œuvre pour la réalisation des activités prévues dans les meilleures conditions possibles.

Le programme est piloté par un Comité d'Orientation Stratégique (COS) qui regroupe les représentants de l'Etat, des PTF et des OSC. Sa présidence est tournante entre l'Etat, les PTF et les OSC. Le PNUD assure la coordination générale du programme. A ce titre et pour la mise en œuvre, il a recruté une équipe de gestion de programme composée d'un coordinateur, d'un chargé de suivi/évaluation et d'un chargé de partenaires.

Au regard de ceux qui précèdent, la raison d'être du **PAOSC I** consiste donc à *optimiser les conditions de réussite* (ou à minimiser les risques) du PAOSC II. A cet effet, il apportera un appui institutionnel et organisationnel aux OSC éligibles des niveaux 3 et 4, afin qu'elles puissent être dans de meilleures conditions pour entamer et réussir le PAOSC II.

Pour rappel les Organisations de la Société Civile (OSC) comprennent un éventail large d'organisations formelles et informelles. Elles sont structurées en 4 niveaux décrits ci – dessous :

Le **premier niveau** comprend les organisations de base (coopératives de base, organisations socio-économiques primaires; syndicats paysans; associations féminines, associations de jeunes, associations culturelles, associations sportives; groupements d'intérêt commun, etc.). constituées en milieu rural et urbain, sous l'initiative d'un groupe de personnes qui s'associent pour proposer des solutions conjointes à des problèmes du contexte local immédiat, défendre leurs droits ou améliorer leurs conditions de vie et d'accès aux services publics (santé, éducation, etc.). Ces organisations, d'une dimension géographique et thématique limitées ; elles sont très souvent peu formalisées, et s'autofinancent grâce aux contributions de leurs membres. Elles jouent des rôles extrêmement importants à l'échelle locale.

Le **deuxième niveau** est composé d'acteurs formellement constitués, et avec un niveau avancé de structuration. Ces acteurs sont orientés à la responsabilité sociale et travaillent au bénéfice de la population et de ses formes organisationnelles du premier niveau, qu'ils accompagnent. Il s'agit des ONG de développement, des organisations à but non lucratif d'accompagnement de dynamiques de développement, des associations des droits de l'homme, des organisations syndicales, des entités religieuses, etc.

Cette catégorie comprend des entités très différentes quant à leur taille et leur enracinement dans le territoire. En effet on peut y trouver des ONG de développement agissant au niveau local et une grande organisation nationale, comme dans le cas d'une organisation syndicale. Mais au-delà des dimensions ou de l'expansion aux différents niveaux national, régional ou provincial, et local, ce sont les mêmes principes qui les animent et souvent le même type de fonctionnement, comme par exemple le fait que beaucoup des organisations de ce niveau perçoivent des financements externes.

Le **troisième niveau comprend** les organisations faitières, notamment les coordinations, fédérations et réseaux - constituées par un collectif d'organisations qui décident de s'associer et de collaborer selon une logique thématique et/ou géographique. L'organisation, fruit de cette collaboration, est souvent conçue comme un espace d'échanges, de communication et concertation entre les organisations membres, ainsi qu'un outil pour la prestation de services aux organisations membres dans des domaines comme le renforcement de capacités, la projection à l'extérieur, la défense des intérêts du collectif, etc.

Le **quatrième niveau** est constitué par les plates-formes ou espaces de concertation : conçues comme des véritables espaces de concertation, les plates-formes constituent des organisations faïtières (c'est-à-dire composées souvent de réseaux, de coordinations et de collectifs) qui se caractérisent par leur degré de souplesse et de perméabilité (la structuration est pratiquement inexistante; souvent il n'existe pas une formalisation de la relation entre les membres). Elles sont créées pour "faire front commun" face à une problématique externe commune; face aux pouvoirs publics, etc.

La mise en œuvre du PAOSC1 s'est faite à travers :

- l'opérationnalisation d'un appel à proposition en deux lots 2 qui a abouti à la sélection de 43 OSC dont 23 du lot 1,
- l'opérationnalisation d'un diagnostic institutionnel et organisationnel du Forum des OSC au Mali qui a abouti à la production d'un document qui synthétise les forces et les faiblesses du forum en même temps que les menaces et les opportunités qui s'offrent au Forum. Ce diagnostic a doté le Forum d'un plan de dynamisation.

II. Objectifs et résultats du PAOSC1 :

2.1 Objectif général : Améliorer les programmes et les politiques de développement du gouvernement et des PTF, afin qu'ils puissent répondre aux demandes des populations, et notamment des groupes les plus défavorisés.

2.2 Objectif spécifique : Consolider la vitalité des plateformes, des faïtières, des cadres de concertation et du FOSC pour qu'elles puissent durablement jouer leurs rôles d'acteurs de développement et de changement social.

2.3 Résultats :

- La gouvernance et les capacités opérationnelles des plates – formes et des faïtières, incluant la capacité à intégrer la dimension égalité entre les femmes et les hommes, sont adaptées à leur vocation et leur permettent d'assurer efficacement leurs rôles et responsabilités dans le cadre du PAOSC II,
- Les capacités opérationnelles des cadres régionaux de concertation sont renforcées, et leur permettent d'être viables et dynamique tout au long de l'exécution du PAOSC2
- Les capacités opérationnelles du Forum sont consolidées et favorisent son autonomie de fonctionnement, sa vitalité et sa viabilité à long terme.

3 Objectifs, Résultats de l'évaluation :

3.1 **Objectifs de l'évaluation**

3.1.1 Objectif global :

Le but de l'évaluation est d'apprécier le niveau d'atteinte des objectifs assignés au projet en termes de renforcement des capacités institutionnelles, organisationnelles et

opérationnelles des organisations de la société civile faitières de niveau 3 et 4 (1) et du forum des OSC au Mali.

Pour ce faire, l'évaluation doit clairement identifier les résultats atteints en dégageant les atouts/opportunités et contraintes/difficultés à travers une analyse de la pertinence, de l'efficacité, de l'efficience et des effets induits du projet.

L'évaluation doit couvrir l'aspect égalité homme/femme, expliquer les écarts constatés et tirer les leçons

3.1.2 Objectifs spécifiques :

De façon spécifique, le Consultant devra :

- a) apprécier la qualité des réalisations et les progrès accomplis depuis le démarrage du projet ;
- b) déterminer le niveau d'atteinte des objectifs par rapport aux prévisions dans le document de projet ;
- c) identifier les faiblesses et les contraintes dans la mise en œuvre des activités du Projet ;
- d) évaluer la cohérence du cadre institutionnel et des mécanismes de gestion régissant le projet;
- e) Identifier les bonnes pratiques susceptibles d'être répliquées ou documentées, les meilleurs enseignements tirés ainsi que les forces du projet;
- f) Identifier et analyser les nouveaux enjeux et défis qui se posent à la société civile vis-à-vis de son environnement et qui pourraient être pris en charge par le PAOSC2;

3.2 Résultats attendus de l'évaluation

A la fin de cette évaluation, le consultant fournira un rapport écrit en français très analytique et qui ressortira :

- le contexte socio politique dans lequel le projet a été mis en œuvre ;
- les réalisations du projet et les progrès accomplis en rapport avec les prévisions du PRODOC ;
- les forces et les faiblesses du projet tant dans la planification opérationnelle que dans la gestion des ressources financières;
- l'analyse des écarts et leur justification ;
- les nouveaux défis à relever et des propositions concrètes en prendre en compte dans le PAOSC2 ou d'autre programme de renforcement de capacité
- des recommandations d'ordre général concernant les domaines d'interventions du projet, la stratégie de mise en œuvre, les mécanismes de gestion, la stratégie de

mobilisation des fonds, les instruments et les outils de mise en œuvre (le DAP, le guide des assesseurs, le guide de suivi...)

V. Portée de l'évaluation

L'évaluation s'étendra sur :

- i) L'appréciation du niveau de performance du programme en déterminant les progrès réalisés conformément au document de projet ;
- ii) L'évaluation de la performance du Programme dans le renforcement des capacités opérationnelle en tenant compte du genre des OSC haïtiennes de niveau 3 et 4
- iii) L'évaluation de la performance du programme dans le renforcement des capacités opérationnelles du Forum, son autonomie de fonctionnement, sa vitalité et sa viabilité à long terme.
- iv) les rôles et l'efficacité des appuis conseil et méthodologique assurés par le PNUD dans la mise en œuvre du projet ;
- v) le rôle et la pertinence de l'ancrage du Projet au niveau du Commissariat au Développement Institutionnel ;
- vi) le rôle et la pertinence du Comité d'Orientation Stratégique (COS);
- vii) la durabilité des résultats du projet;

VI. Profil du Consultant

L'évaluation sera confiée à une équipe de **deux Consultants seniors** qui doivent être complémentaires. L'un possédant une grande expérience en évaluation des projets/programmes et l'autre, un spécialiste en renforcement des capacités institutionnelles et renforcement organisationnel des organisations de la société civile surtout des haïtiennes de niveau 3 et 4.

Il est demandé aux consultants de se constituer une équipe de deux experts complémentaires pour postuler.

Le consultant expert en évaluation des projets/programmes doit avoir le profil suivant :

- un diplôme supérieure (minimum Bac + 4) ou équivalent en sociologie ou sciences sociales,
- une expertise avérée d'au moins 10 ans dans la gestion des projets/programmes
- une expertise avérée d'au moins 10 ans dans l'évaluation des projets/programmes,
- une grande expérience sur le genre (au moins 5 ans) et être capable de conduire l'évaluation des programme en tenant compte du genre,

- Avoir une expérience confirmée d'au moins cinq ans en conduite de missions similaires d'évaluation des programmes de renforcement des capacités des organisations de la société civile,

Le consultant expert en renforcement institutionnel et organisationnel des organisations de la société civile doit avoir le profil suivant :

- un diplôme supérieure (minimum Bac + 4) ou équivalent en sociologie ou sciences sociales,
- une expertise avérée (au moins 10 ans) dans les domaines du renforcement des capacités des organisations de la société civile surtout les faîtières de niveau 3 et 4,
- une grande expérience sur le genre (au moins 5 ans) et être capable d'accompagner les organisations de la société civile faîtières dans l'intégration du genre dans leur vision/mission et programme,

En plus de ces qualifications, de ces compétences et de ces expériences, il est demandé aux deux consultants d'avoir :

- Une bonne connaissance des organisations de la société civile Malienne et de leur évolution,
- une bonne connaissance du fonctionnement des organisations faîtières et des réseaux,
- La capacité de travailler de manière autonome et de prendre des initiatives

Les Informations suivantes doivent être fournies par les deux consultants :

- Fournir les pièces administratives prouvant qu'il est en règle vis-à-vis du fisc,
- Fournir une note de présentation générale sur ces expériences,
- Fournir la liste des principales activités en relation avec le travail demandé,
- Fournir un CV détaillé,

VII. Durée et méthodologie de l'évaluation

La consultation durera 15 jours calendaires et se déroulera idéalement en Août 2012 de la façon suivante :

- a) Une session introductive de compréhension partagée des TDR avec le PNUD et l'équipe de projet;
- b) Des rencontres de travail avec les bénéficiaires et les membres du Comité d'orientation stratégique du programme. Au besoin, le consultant pourrait rencontrer d'autres acteurs pour avoir leurs appréciations sur le projet;
- c) le dépôt du Rapport provisoire en trois (3) copies (version dure et électronique) dix jours après le démarrage de la mission. Une séance de restitution du rapport provisoire réunira les différentes parties prenantes ;
- d) le dépôt du Rapport final en trois (3) copies (version dure et électronique), au plus tard cinq jours après transmission des observations faites par les parties prenantes

VIII. Documents à consulter :

- le document de programme (PRODOC),
- le Dossier d'Appel à Proposition (DAP)
- le guide des assesseurs,
- le guide de suivi des projets financés,
- les comptes rendus des réunions du COS de la commission mixte tripartite, du Groupe thématique société civile processus démocratique des PTF et des commissions ad hoc,
- les rapports d'étape et de suivi

IX. Structures à rencontrer :

Pour la bonne conduite de l'évaluation, l'équipe de consultant rencontrera entre autres les structures suivantes :

- Comité d'Orientation Stratégique du programme PAOSC1,
- le PNUD,
- l'équipe PAOSC1
- l'équipe PAOSC2,
- le Forum des OSC au Mali,
- le groupe thématique société civile et processus démocratique des Partenaires Techniques et financiers,
- certaines organisations bénéficiaires

X. Imputation budgétaire de l'évaluation

Les frais liés à l'évaluation sont imputables au budget du PAOSC1.