

DOCUMENT DE PROJET

PAOSC

Programme d'Appui aux Organisations de la Société Civile malienne (PAOSC)

PHASE I

MAI 2010

Sigles et abréviations

ARIANE	Appui au Renforcement des capacités et à l'Information des Acteurs Non Etatiques
CCAP	Contrôle Citoyen de l'Action Publique
CADB	Cellule d'Appui au Développement de Base
CDI	Commissariat au Développement Institutionnel
CNV	Commission Nationale de Validation
COS	Comité d'Orientation Stratégique
CPAP	Plan d'Action du Cadre de Coopération
CSCR	Cadre Stratégique de Croissance et de Réduction de la Pauvreté
FOSC	Forum des Organisations de la Société Civile
MAECI	Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération Internationale
MATCL	Ministère de l'Administration Territoriale et des Collectivités Locales.
OSC	Organisation de la Société Civile
PAOSC	Programme d'Appui aux Organisations de la Société Civile
PNUAD	Plan cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PTF	Partenaires Techniques et Financiers

Table des matières

1.	Analyse de la situation	6
1.1.	SITUATION ECONOMIQUE ET SOCIALE	6
1.2.	Contexte sectoriel.....	6
1.3.	Enseignements tirés et complémentarités :.....	7
1.4.	Synergies entre le PAOSC I et le PAOSC II	11
2.	présentation du PAOSC I :.....	12
2.1.	Justification :.....	12
2.2.	Stratégie :.....	12
2.3.	Bénéficiaires:	14
2.3.1.	Bénéficiaires directs éligibles :	14
2.3.2.	Bénéficiaires finaux :	16
2.4.	CADRE LOGIQUE	17
2.5.	Description des activités :.....	18
2.6.	Hypothèses et risques :	21
2.7.	Stratégie de mise en œuvre et de partenariat	22
2.7.1.	Fonds Commun Intermédiaire (PAOSC I):.....	22
2.7.2.	Fonds Commun de long terme (PAOSC II).	23
2.8.	Modalités de gestion :	24
2.9.	Suivi – évaluation :.....	26
2.10.	Budget :.....	27
2.11.	Chronogramme d'exécution :.....	28
2.12.	Cadre juridique.....	29
2.13.	Annexes :.....	29

PRESENTATION DU PAOSC 1

Programme d'Appui aux Organisations de la Société Civile malienne phase I.

Pays : MALI

Titre du Programme	Programme d'Appui aux Organisations de la Société Civile malienne - phase 1 (PAOSC 1)
Période :	2010-2011
Effet CSCRP 2007-2011	Promotion de la Gouvernance démocratique et des libertés publiques/ Renforcement des capacités de la Société civile.
Effets PNUAD et Cadre de Coopération Mali - Partenaire	Les capacités des organisations de la société civile et du secteur privé en matière de planification, de formulation de mise en œuvre et de suivi-évaluation de projets /programmes de développement sont renforcées
Effets CPAP auquel concourt le projet	Les capacités des organisations de la société civile pour le plaidoyer, le dialogue politique, le contrôle citoyen de l'action publique, les formulations de politiques, stratégies et programme de développement sont renforcées
Partenaire D'exécution	Le Commissariat au Développement Institutionnel (CDI)
Parties responsables	MAECI/DCI, CDI, MATCL, DANEMARK, CANADA, SUEDE, SUISSE, PNUD
Stratégie de partenariat	<p>La stratégie de partenariat du programme repose sur le principe de la Déclaration de Paris et le plan d'action d'Accra, sous - tendus par la volonté des PTF et du gouvernement de coordonner leurs actions destinées à la société civile.</p> <p>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 (CSCRP). Il est le prologue d'un programme d'appui aux OSC : le PAOSC 2, d'une durée de 5 ans, et auquel les PTF contribuent à hauteur de €19.235.306 au fonds commun destiné à son financement.</p>

Brève description

Le PAOSC I est une initiative conjointe des PTF, des OSC et de l'Etat, qui vise à renforcer les capacités institutionnelles et organisationnelles des OSC maliennes, de manière à les préparer à assurer efficacement leur rôle d'acteur principal du programme ultérieur PAOSC II. Son objectif général consiste à améliorer les programmes et politiques de développement du gouvernement et des PTF, afin qu'ils répondent mieux aux demandes de la population, et notamment des groupes les plus vulnérables. Son objectif spécifique est de consolider la vitalité des faîtières, des plateformes, des cadres régionaux de concertation et du FOOSC pour qu'ils puissent jouer durablement leurs rôles d'acteurs de développement et de changement social. Ses bénéficiaires directs sont des OSC issues des quatre types de structures précitées. Ses bénéficiaires indirects sont composés des autres OSC maliennes.

Le PAOSC I vise 3 résultats. Résultat n°1 : *La gouvernance et les capacités opérationnelles des plateformes et faîtières des réseaux thématiques, qui répondent aux critères d'éligibilité du PAOSC I, sont adaptées à leur vocation.* Résultat n°2 : *Les capacités opérationnelles des cadres de concertation, qui répondent aux critères d'éligibilité du PAOSC I, sont renforcées.* Résultat n°3 : *Les capacités opérationnelles du FOOSC sont consolidées.*

Les principales activités à conduire sont les suivantes : (1) Campagne d'information et de sensibilisation des OSC. (2) Lancement des appels à propositions pour le cofinancement de propositions susceptibles de remédier aux insuffisances auto – diagnostiquées par le groupe cible des OSC. (3) Mise en œuvre des propositions cofinancées par le programme.

Le projet cadre avec les domaines prioritaires n°8 et n°9 du CSCR 2007 – 2011 (Renforcement des capacités de la société civile), et s'inscrit en droite ligne des objectifs des Cadres de Coopération entre le Gouvernement du Mali et les Partenaires qui assurent son financement.

Période du Programme:	2010-2011
Domaines clés d'intervention (Plan Stratégique):	_____
Identification Atlas :	00060032
Date de démarrage :	Août 2010
Date de clôture :	Octobre 2011
Réunion CLAP	06 mai 2010
Arrangements de gestion	_____

Ressources totales requises	1.604.000 Euro
Ressources totales disponibles :	
- PNUD (Ordinaires) :	250.000 USD
- Partage de coût :	
* Danemark :	2.500.000 DKK
* Coopération Suisse :	500.000 CHF
* Coopération Canadienne :	500.000 CAD
* Coopération suédoise :	300.000 €
	2000.000 SEK/mr2

Accepté par le DANEMARK: / 06/07/10

Accepté par la Coopération Canadienne:

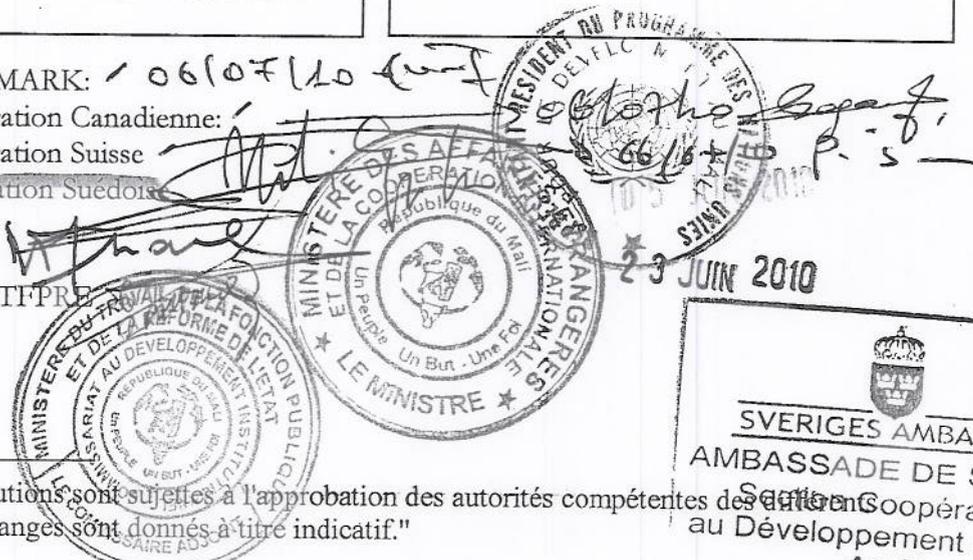
Accepté par la Coopération Suisse

Accepté par la Coopération Suedois

Accepté par le PNUD

Accepté MAECI :¹

Accepté par le CDI/MTFPR



⁵ Les différentes contributions sont sujettes à l'approbation des autorités compétentes des bailleurs. Les taux de changes sont donnés à titre indicatif."

1. ANALYSE DE LA SITUATION

1.1. SITUATION ECONOMIQUE ET SOCIALE

Le Mali est un pays enclavé au cœur de l'Afrique de l'Ouest, couvrant 1,24 millions de km², avec une population estimée à 14,5 millions habitants (RPGH 2009), à 77,1% rurale et avec un taux de croissance démographique sur la période 1998-2009 de 3,6% (RPGH 2009). La population est très jeune avec 65% de moins de 25 ans. Le taux d'alphabétisation est estimé à environ 50% pour les hommes et 35% pour les femmes (certaines études consultées établissent cependant jusqu'à 75% d'analphabétisme pour l'ensemble de la population – PNUD 2005).

Classé parmi les pays les moins avancés, le Mali a une économie fragile et vulnérable aux chocs extérieurs, aléas climatiques, invasions acridiennes, variations des termes de l'échange : chute des cours du coton, hausse des cours du pétrole et dépréciation du dollar par rapport à l'euro. Le Mali est, de plus, tributaire des ports situés dans les pays voisins et a été très pénalisé par la crise ivoirienne. Son économie demande à être diversifiée car ses exportations se concentrent sur trois produits du secteur primaire (or, coton et produits de l'élevage). En dépit de la croissance économique plus marquée qu'il connaît depuis 1994, il reste l'un des pays les plus pauvres au monde, situé au 178^{ème} rang sur 182 au classement de l'Indice de développement humain du PNUD en 2009.

1.2. Contexte sectoriel

Au cours des deux dernières décennies, l'évolution du secteur des OSC a connu deux grandes phases. Durant la première, les collectifs d'ONG ont contribué au renforcement de capacités de leurs membres en gestion de projets et programmes de développement. Ces ONG ont ainsi participé à la création et à la consolidation des organisations communautaires de base. A cette époque, les appuis portaient essentiellement sur les équipements logistiques et les formations orientées vers la gestion de projets et programmes de développement.

Au début des années 2000, les OSC cherchèrent à créer, avec l'appui de certains PTF, des plateformes d'OSC, censées regrouper toutes les sensibilités de la société civile. Ces tentatives se concrétisèrent notamment avec la création de la Plate forme Nationale de la Société Civile (PNSC), du Conseil National de la Société Civile (CNSC), du Comité National de Pilotage des Acteurs Non Etatiques pour les Accords de Cotonou (CNPANE), la Coordination Nationale des Organisations Paysannes (CNOP), la Fédération des Collectifs d'ONG du Mali (FECONG). Tout comme les regroupements d'OSC, ces plateformes ont comme objectifs majeurs, le renforcement de capacités de leurs membres, en assurant leur représentativité dans les espaces de dialogue politique avec l'Etat, les PTF, et les Collectivités Territoriales.

De son côté, le Gouvernement malien, à travers le CDI et la CADB, a manifesté un vif intérêt dans l'accompagnement de la société civile pour atteindre les citoyens et usagers de l'administration publique. C'est ainsi que dans le CSCRP, et afin de promouvoir la démocratie et la décentralisation, et de consolider une participation effective et responsable de la société civile à la conception et à la mise en œuvre des politiques de développement et de réduction de la pauvreté, le Gouvernement a souligné l'importance de mettre en place un programme de renforcement des capacités de la société civile.

Les grandes orientations de ce programme doivent porter sur : (a) le renforcement de leurs capacités et de leur représentativité ; (b) l'échange d'informations et d'expériences entre OSC, avec les services étatiques et les Collectivités Territoriales et les autres acteurs de développement aux niveaux local, communal, régional et national ; (c) la mise en place de cadres de concertation et l'appui au développement de réseaux au niveau sous-régional et international.

Le contexte politique malien est aujourd'hui caractérisé par un certain nombre d'initiatives en vue d'améliorer le dialogue politique entre l'ensemble des acteurs. Il s'agit notamment:

- des processus de décentralisation et de déconcentration, qui promeuvent le développement local et la citoyenneté notamment en matière de transfert de compétences et de ressources,
- des résultats des travaux du Vérificateur Général en matière de transparence dans la gestion des ressources publiques et de lutte contre la corruption et la délinquance financière,
- du rapport de la "Commission de réflexion pour le renforcement de la démocratie malienne" sur les réformes institutionnelles à initier ou à promouvoir en vue de la consolidation des acquis démocratiques,
- des résultats du Plan de Développement Institutionnel (PDI) concernant particulièrement la participation de la société civile à travers la mise en place et le développement des cadres de concertation ainsi que l'amélioration de la qualité des services rendus par l'administration à ses usagers,
- du PDES qui tient lieu de projet de société du Président de la République en rapport avec le CSCRP adopté par le pays comme cadre unique pour la définition des politiques de développement,
- des politiques sectorielles notamment dans les domaines de l'agriculture (sécurité alimentaire, foncier), de l'éducation, de la santé et de la justice,
- la Déclaration de politique du Premier Ministre en rapport avec les changements des conditions de vie des populations et les perspectives de développement du pays.

1.3. Enseignements tirés et complémentarités :

C'est dans ce schéma d'évolution et de structuration des OSC qu'interviennent des initiatives de renforcement de capacités de celles-ci, tantôt sous forme d'activités pures de renforcement des capacités, tantôt sous forme de composantes de projets et de programmes de développement, ou sous forme de processus d'apprentissage dans l'action. Dans ce cadre, on peut citer entre autres initiatives en cours, achevées ou en préparation :

- Programme de renforcement des capacités de la société civile, Solidarité Canada Sahel
- Programme de renforcement de la culture démocratique des OSC au Mali (PRC/USAID)
- Programme de renforcement de capacités (CCA/ONG/ICCO)
- Fonds pour l'expertise participative (FEP/Fondation de France)
- Programme d'appui aux ONG et associations (PAOS/DED)
- Programme SNV pour les OSC
- Programme de renforcement de capacités de la CAFO
- Programme de renforcement de capacités de la société civile du Centre Djoliba

- Programme de renforcement de capacités des organisations féminines du Mali (RCOFEM)
- Programme de Dynamisation de la Participation de la Société Civile Malienne à l'Elaboration, la Mise en Œuvre et au Suivi-Evaluation du CSCR 2007-2011 (CNSC)
- Plan de développement institutionnel et organisationnel du SECO/ONG
- Programme d'appui à la SC (PASC/UE)
- Programme de renforcement de capacités en matière de politique économique en Afrique de l'ouest (EPEP)
- Programme de renforcement de capacités du Forum de la SC (Fonds Commun)
- Programme de suivi budgétaire (CNSC)
- Programme de gouvernance démocratique (Coopération suédoise)
- Programme d'Appui à la Réforme Administrative, à la Décentralisation et au Développement Economique Régional (PARADDER)
- Processus des consultations nationales de la société civile sur l'efficacité de l'aide
- Appui et Renforcement des Initiatives des Acteurs non Etatiques (ARIANE).

C'est précisément les deux dernières initiatives qui ont poussé les OSC maliennes à prendre conscience de la nécessité de construire leur cohésion interne. Cette prise de conscience a fortement contribué à améliorer leur participation en tant qu'acteurs multiples et divers, mais unis dans l'action, aux cotés de l'Etat et des PTF.

La construction de cette dynamique indépendante a amené les OSC à conduire divers processus de concertation dans le but de renforcer leurs capacités de participation au dialogue politique. Ainsi, le processus de vision partagée des OSC (ARIANE), qui a été conduit par les plates formes d'OSC et les propositions des OSC aux PTF d'espaces de dialogue politique OSC/PTF ont amené les OSC maliennes à se mettre d'accord sur les rôles, les enjeux de développement et les valeurs selon les 4 niveaux d'OSC au Mali (ces 4 niveaux sont décrits plus loin, à la page 10). In fine, les OSC ont compris qu'elles sont et demeurent les mieux placées pour apprécier leurs besoins de renforcement de capacités. Toutes choses qui ont démontré leur volonté « d'autodétermination » quant à leur participation aux actions de développement en général, et la mise en œuvre des initiatives de renforcement de leurs capacités en particulier.

En termes de résultat, ces initiatives ont permis aux OSC maliennes de mettre en place un espace de concertation appelé "**Forum des Organisations de la Société Civile**", validé le 18 septembre 2008. C'est dans la droite ligne de ce processus d'harmonisation des projets et programmes de renforcement de leurs capacités que les OSC ont proposé aux PTF un programme national qui serait alimenté par un fonds commun. Une commission mixte (OSC, l'Etat malien et les PTF) a été mise en place en décembre 2008 afin d'apporter une réponse harmonisée à cette demande des OSC. Une étude commandée par la commission mixte et financée par le Danemark et le Canada a permis de valider les options sur les axes d'interventions du programme, ainsi que sur le mode de gestion le plus adapté aux conditions des OSC maliennes. Le Programme d'Appui aux Organisations de la Société Civile malienne (**PAOSC 2**) marque donc l'aboutissement pratique de ces interactions. L'encadré de la page suivante présente ses caractéristiques générales.

Présentation du PAOSC II

Le programme appuiera au niveau national, régional et local les « axes de renforcement » suivants au niveau des OSC : capacités de dialogue politique; capacités d'analyse de politiques de développement; et capacités d'études, de plaidoyer et de contrôle citoyen. Le renforcement des capacités institutionnelles sera une partie intégrante de chacun des axes évoqués.

Objectifs :

L'objectif global est d'améliorer les programmes et politiques de développement du gouvernement et des PTF afin qu'ils répondent mieux aux demandes de la population et notamment des groupes les plus vulnérables.

L'objectif spécifique est de renforcer les OSC maliennes pour une meilleure participation aux processus démocratique, de réforme de l'Etat et de décentralisation et pour mieux jouer leurs rôles d'acteurs de développement et de changement social.

Résultats escomptés :

- R1.** La compétence des OSC en matière de dialogue politique, d'analyse de politique, d'études, de plaidoyer et de contrôle citoyen ainsi que de gouvernance interne est renforcée durablement.
- R2.** Les OSC maliennes mènent des actions de qualité en matière de dialogue politique, d'analyse de politique, d'études, de plaidoyer et de contrôle citoyen dans leurs domaines d'action.
- R3.** La concertation autour de questions de développement intra et inter – OSC est efficiente en vue d'un meilleur partage d'information, d'échange d'expériences et de coordination des initiatives.

Activités

1. Appui au renforcement des capacités et compétences des OSC en analyse et contrôle, en dialogue, en négociation, en plaidoyer et en gouvernance interne, (R1) - *Appuis complémentaires à l'activité 2, focalisés sur le développement des capacités et des compétences des OSC à réaliser les actions dans les différents axes du programme.*
2. Appui aux initiatives développées par les OSC dans les différents domaines thématiques du Programme. (R2) - *Actions des OSC pour le dialogue politique, le plaidoyer, l'analyse des politiques de développement, les études et le contrôle citoyen afin qu'ils puissent jouer leurs rôles d'interlocuteur qualifié dans le cadre de la définition et la mise en œuvre des politiques de développement et de contribuer avec des propositions / orientations bien réfléchies et argumentées.*
3. Appui aux actions de collaboration et de concertation entre OSC et avec d'autres acteurs dans le cadre d'un partenariat et d'un échange multi – acteurs, (R3) - *Actions de réseautage entre OSC, de renforcement du dialogue et de la collaboration au sein des grands regroupements de la SC autour des questions de développement et de renforcement des relations multi acteurs.*
4. Appui aux programmes pluriannuels des OSC. (R1/2/3) - *Subvention de fonctionnement/financement de programmes pluriannuels des OSC bien structurées sur le plan organisationnel qui concourent aux objectifs du programme ou axes de renforcement du programme.*
5. Analyse des options pour un ancrage durable de la gestion des fonds d'appui aux OSC. (R1/2/3) - *Analyse des options possibles pour un ancrage institutionnel durable du programme dans une structure pérenne malienne et pour établir des mécanismes pérennes d'approvisionnement d'un Fonds d'appui aux OSC.*

Le PAOSC II est ouvert à tous les OSC maliennes remplissant les critères d'éligibilité retenus selon les différents niveaux d'OSC. Les OSC comprennent un éventail large des organisations formelles et informelles. Elles sont structurées en 4 niveaux au sein d'une pyramide décrite 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.

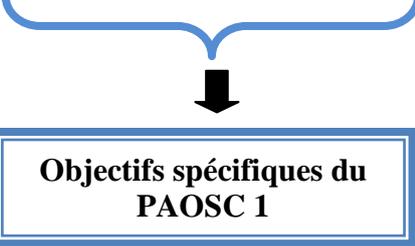
Cette catégorie comprend des entités très différentes quant à leur taille et leur enracinement dans le territoire. En effet on peut y trouver des ONG de développement agissant au niveau local et une grande organisation nationale, comme dans le cas d'une organisation syndicale. Mais au-delà des dimensions 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 faitières (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.

1.4. Synergies entre le PAOSC I et le PAOSC II

Pour la réussite du PAOSC II, un certain nombre d'hypothèses de risque ont été identifiées. Le PAOSC I vise à optimiser ces hypothèses et mesures correctrices initiales, en vue de réunir le maximum de garantie possible pour sa réussite. Ces hypothèses constituent ainsi les objectifs spécifiques du PAOSC I, et assurent le lien entre les deux programmes, comme cela ressort dans le tableau n°1 ci – dessous :

Objectifs du PAOSC 2	Indicateurs	Sources de vérification	Hypothèses/risques et mesures préventives ou correctrices.
<p><u>Objectif général :</u></p> <p>Améliorer les programmes et politiques de développement du Gouvernement et des PTF, afin qu'ils répondent aux demandes des populations, et notamment des groupes les plus défavorisés.</p>			<ul style="list-style-type: none"> - Les OSC maliennes sont réceptrices, disponibles et motivées à réaliser les actions appuyées par le fonds. - Implication des OSC dans la mise en œuvre du programme à tous les niveaux, et bonne circulation de l'information.
<p><u>Objectif spécifique :</u></p> <p>Renforcer les OSC maliennes pour une meilleure participation aux processus démocratiques, de réforme de l'Etat et de décentralisation ; et pour mieux jouer leurs rôles d'acteurs de développement et de changement social.</p>			<ul style="list-style-type: none"> - Soutien institutionnel et bon fonctionnement du forum des OSC. <div style="text-align: center;">  <p>Objectifs spécifiques du PAOSC 1</p> </div>

2. PRESENTATION DU PAOSC I :

2.1. Justification :

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.

Aussi, sur le plan de son financement, il s'appuie sur un mécanisme inédit, à savoir un fonds commun multi – PTF pour l'appui à la société civile. La novation qu'apporte cet instrument de financement résulte de l'harmonisation convenue entre PTF dans le cadre de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide, et notamment pour ce qui concerne la société civile.

Enfin, les contributions au fonds commun multi – PTF et destinées au PAOSC II s'élèvent à près de €20 millions pour une durée de 5 ans. Ce montant exceptionnellement élevé confirme l'importance accordée par les parties à doter les OSC de solides capacités dans les thématiques du programme. Le démarrage du programme étant prévu pour mars 2011, il a été décidé de mettre en place une phase intérimaire de 18 mois pour préparer les OSC à entamer le PAOSC II dans les meilleures conditions possibles.

Au regard de ce qui précède, 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.

2.2. Stratégie :

L'optimisation des conditions de réussite du PAOSC II inclut *l'appréciation et le renforcement éventuel des capacités d'administration et de gestion* des structures d'OSC, en vue de confirmer leur bon fonctionnement tout au long du PAOSC II et bien au – delà.

Elle inclut également *l'appréciation et le renforcement éventuel de la qualité des mécanismes de collaboration verticale et horizontale ; ainsi que le dialogue inter et intra OSC*, aux fins de s'assurer de l'intensité des relations et de la rapidité d'implication de toutes les structures d'OSC dans les activités et actions du PAOSC II.

Elle inclut enfin *l'appréciation et le renforcement éventuel de la qualité des mécanismes et dispositifs de collecte et de diffusion des informations*, pour s'assurer que les informations sont disponibles, sont actualisées et échangées de façon à satisfaire les demandes à tous les niveaux et en toutes circonstances.

Le programme s'assurera donc que les structures d'OSC sont en bonne condition de fonctionnement, au regard des actions et activités prévues dans le PAOSC II. Pour accéder au financement, la structure concernée formulera une demande basée sur un auto – diagnostique des faiblesses et des besoins, selon les critères qui seront précisés dans l'appel à propositions, et notamment dans les domaines de la gouvernance interne, des mécanismes de concertation, de dialogue et de coordination des initiatives et de planification stratégique. Enfin, pour accéder au financement, la structure pourra également formuler une demande d'appui –

accompagnement dans le diagnostic de ses capacités organisationnelles, institutionnelles et opérationnelles.

Dans ce dernier cas de figure, un contrat de services portant sur l'appui – accompagnement des OSC sera signé entre le programme et les prestataires retenus à la suite d'un appel à propositions. Au terme de ce diagnostic la structure pourra formuler si possible une autre demande pour améliorer certains besoins et faiblesses diagnostiqués.

Au terme de l'analyse technique des propositions reçues, réalisée par des assesseurs indépendants et recrutés par le PNUD, les propositions qui auront satisfait aux critères d'éligibilité des demandeurs et des actions seront soumises à la CNV pour examen et observations. La CNV transmettra enfin l'ensemble des demandes au COS, qui décidera en dernier ressort quelles seront les structures qui bénéficieront du cofinancement. Les termes de référence de la CNV et du COS sont présentés en annexe.

Les propositions cofinancées seront mises en œuvre dans un délai maximum de 12 mois. Le suivi de cette mise en œuvre sera assuré par l'équipe de gestion supervisée par le PNUD.

Des indicateurs de suivi sont définis dans le cadre logique du présent programme. Ces indicateurs mesurent la performance des structures de mise en œuvre et les effets obtenus au niveau des OSC et du dialogue politique. Un manuel de suivi est élaboré au cours de la phase de démarrage pour assurer la collecte et le traitement des informations nécessaires à la vérification des indicateurs. Une situation de départ de ces indicateurs sera établie par l'Assistance technique afin de servir de référence dans la mesure des impacts du programme. Une feuille de route reprenant les différentes étapes du processus sera intégrée au manuel de suivi évaluation. Le COS doit approuver le manuel de suivi évaluation incluant les indicateurs revus pour le programme dans son ensemble.

Un rapport final de suivi présentera la situation de départ et l'état final de chaque structure bénéficiaire de l'appui financier du PAOSC I. A partir de cet état, il sera aisé de procéder à l'évaluation finale du PAOSC I, et à l'actualisation des hypothèses de réussite du PAOSC II.

En résumé, la mise en œuvre du PAOSC I, au cours des 18 mois qui précèdent le lancement du PAOSC II, permettra d'obtenir les résultats suivants :

- (a) Les capacités institutionnelles et organisationnelles (d'action, de mobilisation, de concertation et d'intermédiation horizontale et verticale) des OSC bénéficiaires auront été améliorées, de manière à minimiser les risques pour la réussite du PAOSC II.
- (b) La création de conditions favorables à l'exécution du PAOSC II, qui ne connaîtra que peu d'incidences négatives provenant de la disponibilité, de la réceptivité et de l'engagement des OSC en faveur du programme. Les rythmes de décaissement et de justification des fonds du PAOSC II seront d'autant plus élevés et soutenus que les OSC auront préalablement amélioré leurs capacités d'absorption, et accru leur efficacité dans l'action. On peut raisonnablement estimer que l'absence du PAOSC I aurait nécessité d'allonger la durée d'exécution du PAOSC II d'au moins 8 mois, pour corriger les dysfonctionnements et les faiblesses détectés au cours de la mise en œuvre du programme.

2.3. Bénéficiaires:

2.3.1. Bénéficiaires directs éligibles :

Ils ont été retenus en fonction du rôle déterminant qu'ils jouent actuellement dans l'animation du secteur des OSC, tant au plan des thématiques de base d'action des OSC, qu'à celui des thèmes transversaux comme le dialogue politique, l'analyse des politiques de développement et le plaidoyer. Ces bénéficiaires éligibles sont donc : (a) les faîtières des réseaux thématiques ; (b) les plateformes de représentation et de dialogue politique avec l'Etat et les PTF ; (c) les cadres régionaux et centraux de concertation des OSC.

Les faîtières des réseaux thématiques :

Leur vocation consiste à animer les échanges ; à soutenir les concertations ; à organiser le plaidoyer et le dialogue thématique avec l'Etat et les PTF ; et enfin à mobiliser les réseaux OSC qui les composent, autour des thèmes dont elles sont en charge.

Les faîtières animeront également la réflexion et l'action sur les thématiques transversales du PAOSC II qui sont : le dialogue politique, le plaidoyer, le contrôle citoyen de la qualité de l'action publique. Le nombre de faîtières des réseaux thématique est de l'ordre de 56. Elles sont principalement établies à Bamako ; et certaines d'entre elles disposent de représentations dans les régions.

Le mécanisme de réseautage qui est à la base de la constitution des faîtières thématiques permet de toucher un nombre important de structures d'OSC à partir d'une faîtière. Elles constituent donc de puissants vecteurs de diffusion de l'information thématique. Par ailleurs, compte tenu du principe de réseautage et de la concertation, les acquis que les faîtières auront tirés des actions du PAOSC I profiteront également aux réseaux membres (bénéficiaires indirects).

Les plateformes :

Elles constituent les organisations du niveau le plus élevé de la pyramide de structuration des OSC. Leur vocation consiste à susciter et à entretenir le dialogue politique avec l'Etat ; à représenter la représentation de la société civile dans les instances et processus de consultation de celle – ci ; à rendre compte aux OSC de leurs initiatives et activités ; à porter les points de vue et positions des OSC sur les questions qui les interpellent. En bref, leur rôle est assimilable à celui de porte – parole de la société civile dans le dialogue tripartite Etat, PTF et société civile. 4 plateformes sont actuellement dénombrées au Mali. Toutes sont membres du FOOSC.

Le choix des plateformes comme bénéficiaires directes du PAOSC I tient de la considération suivante : Ces organisations ont pour vocation de faire prendre en compte les positions et points de vue des OSC auprès des PTF et de l'Etat, à travers des actions de plaidoyer et de dialogue politique. A ce titre, elles joueront un rôle déterminant dans le PAOSC II. Par conséquent, il est nécessaire de veiller à ce qu'elles réunissent toutes les conditions de bon fonctionnement.

Les cadres régionaux de concertation :

Ils constituent le lieu privilégié de dialogue et d'échanges inter OSC sur diverses thématiques. Leur vocation consiste à assurer l'animation du secteur. Ils ont été mis en place par les OSC elles – mêmes, afin de développer une dynamique de concertation, de partage d'expériences, d'échanges d'information et d'harmonisation des positions par rapport aux enjeux identifiés.

Actuellement, chacune des 8 régions du pays dispose d'au moins un cadre de concertation, dont la gestion et l'animation est du ressort d'une structure qui dispose des moyens techniques et humains pour y parvenir. Il convient de souligner que la mise en place des cadres de concertation participe de la seule volonté des OSC.

Les soutiens financiers souhaités pour consolider ces espaces ne sont pas toujours obtenus, faute de pouvoir justifier d'une activité qui remplisse les conditions habituelles de financement exigées par les PTF. Par conséquent, les capacités organisationnelles et matérielles sont plutôt à minima, malgré l'importance reconnue à l'existence et à l'utilité de ces espaces pour la dynamisation du secteur.

Le FOOSC :

Mis en place avec le soutien financier du programme ARIANE financé par le 9^{ème} FED en 2008, le FOOSC, couramment désigné par le terme « forum », est l'espace central de concertation et de dialogue inter OSC. Il est établi à Bamako, et possède des correspondants et antennes dans toutes les régions du pays. Ses membres sont principalement les réseaux thématiques et les plateformes de dialogue politique et de représentation. Ses activités sont planifiées, organisées et abritées par un Secrétariat, qui est une OSC indépendante. Le Secrétariat actuel est assuré par la FECONG.

Depuis sa création, le Forum a joué un rôle important dans la vitalité du secteur des OSC. Ses performances et initiatives sont saluées par bon nombre d'acteurs nationaux et PTF. Malheureusement, à l'instar des cadres régionaux de concertation, le forum ne réunit pas les conditions indispensables à son efficacité et à sa pérennité. En définitive, cette structure nécessite d'être appuyée aux fins de consolider son rôle au sein du secteur, et en lien avec les activités et actions prévues lors de l'exécution du PAOSCII.

Pour toute structure éligible, la question de l'égalité de genre sera traitée de manière transversale. Dans les critères d'évaluation, la prise en compte du genre sera exigée pour tous les projets présentés. Par ailleurs, les projets soumis par des femmes seront, à qualité équivalente, prioritaire. Cela, afin d'assurer une participation croissante des femmes à l'espace démocratique et à la vie politique malienne. Les diagnostics institutionnels tiendront également compte du genre par l'organisation. Les programmes de formation devront intégrer une dimension genre, et assurer, dans la globalité, un pourcentage égal entre hommes et femmes.

2.3.2. *Bénéficiaires finaux :*

Les bénéficiaires finaux du PAOSC I sont les structures d'OSC qui sont membres des réseaux organisés autour des faîtières thématiques, tant au niveau régional qu'à Bamako. On en dénombre actuellement plusieurs centaines réparties sur l'ensemble du territoire malien. Les acquis dont pourront se prévaloir ces structures sont notamment :

- Une animation adéquate et efficace des réseaux thématiques, à travers une meilleure gestion et un partage optimal des informations. Il convient de souligner que les thèmes transversaux développés par le PAOSC II s'appuieront essentiellement sur la disponibilité et les échanges d'information.
- Une meilleure coordination des actions des réseaux thématiques, à travers le renforcement des dispositifs d'intermédiation verticale entre les différents niveaux de la pyramide.
- Un meilleur accompagnement des structures des niveaux 1 et 2, grâce au renforcement des capacités d'intervention des faîtières, et à l'amélioration des mécanismes de concertation.

2.4. CADRE LOGIQUE

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.

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.

Résultats	Activités	Indicateurs	Sources de vérification	Hypothèses
1. 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.	<p>1.1. Atelier de sensibilisation – information des plates – formes et faïtières thématiques sur les défis et enjeux du PAOSC II.</p> <p>1.2. Lancement d'un appel à propositions pour soutenir la capacitation institutionnelle et technique des OSC, incluant la capacité à intégrer la dimension égalité entre les femmes et les hommes.</p> <p>1.3. Contrat de service pour l'appui – accompagnement des OSC retenues après l'appel à propositions, dans l'évaluation de leur gouvernance, de leur gestion interne et de leurs capacités matérielles.</p> <p>1.4. Cofinancement des soumissions retenues par le COS.</p>	Chaque OSC retenue après l'appel à proposition dispose de : (a) Gouvernance démocratique ; (b) un plan stratégique ; (c) règlement intérieur ; (d) un système de gestion comptable et financière ; (e) des procédures codifiées ; (f) des équipements bureautiques ; (g) un système d'information ; (h) un inventaire du patrimoine.	<p>a) Rapport d'exécution du contrat de services pour l'accompagnement des OSC, disponible auprès du COS.</p> <p>b) Rapport d'exécution des propositions financées suite à l'appel lancé en faveur des plateformes et des faïtières, disponible auprès du COS.</p>	Les plateformes et les faïtières, les cadres de concertation et le forum font preuve de responsabilités dans l'exercice de leur vocation institutionnelle.
2. 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 PAOSC II.	<p>2.1. atelier de sensibilisation – information des cadres de concertation sur les défis et enjeux du PAOSC II.</p> <p>2.2. Lancement d'un appel à propositions pour soutenir leur capacitation institutionnelle.</p> <p>2.3. Contrat de service pour l'appui – accompagnement dans l'évaluation des capacités opérationnelles des structures retenues après l'appel à propositions.</p>	Les besoins identifiés par les cadres de concertation, confirmés par le prestataire du contrat de services et figurant dans les propositions financées par le PAOSC I sont opérationnels.	<p>a) Rapport d'exécution du contrat de services, disponible auprès du COS.</p> <p>b) Rapport d'exécution des propositions financées, disponible auprès du COS.</p>	
3. Les capacités opérationnelles du Forum sont consolidées et favorisent son autonomie de fonctionnement, sa vitalité et sa viabilité à long terme.	<p>3. 1. Appel à propositions.</p> <p>3.2. Contrat de services pour l'appui au Secrétariat du Forum dans l'identification de ses besoins en capacités institutionnelles et techniques.</p> <p>3.3. Financement du projet de dynamisation du Forum.</p>	Les besoins identifiés et figurant dans le projet de dynamisation financé par le PAOSC I sont en place et opérationnels.	<p>a) Rapport d'exécution des propositions financées, disponible auprès du COS.</p> <p>b) visite sur secrétariat du forum.</p>	

2.5. Description des activités :

Ateliers de sensibilisation et d'information des OSC :

Le projet prévoit un atelier d'information et de sensibilisation des faîtières, des plateformes, des cadres régionaux de concertation et du Forum, qui se déroulera à Bamako. Le choix du lieu tient du fait qu'il est plus aisé de réunir les participants régionaux à Bamako, que de déplacer une équipe dans chaque région.

L'atelier sera planifié, organisé et animé par l'équipe de gestion supervisée par le PNUD. Les résultats attendus sont notamment :

- (a) L'information des participants sur l'organisation, le fonctionnement, les défis et les enjeux du PAOSC I et ses liens avec le PAOSC II.
- (b) La prise en compte des points de vue et des propositions éventuelles des participants sur différents aspects du PAOSC I, afin d'éliminer les risques de dysfonctionnement et de renforcer ses effets sur le bon déroulement du PAOSC II.
- (c) L'établissement d'un premier répertoire des OSC présentes à l'atelier, de manière à constituer progressivement une base de données sur le secteur, au service des deux PAOSC, du COS et des PTF.

Les dispositions pratiques à prévoir pour ces ateliers sont notamment : (a) le remboursement des frais de transport des participants qui résident hors de la localité où se tiennent les réunions ; (b) l'organisation d'une pause – déjeuner, étant entendu que chaque atelier aura une durée d'une journée.

Appel à propositions :

Le PAOSC I prévoit le lancement d'un appel à propositions destiné à financer la correction des faiblesses identifiées dans le fonctionnement des structures d'OSC visées par le programme et éligibles, à savoir : les faîtières, les plateformes, les cadres régionaux de concertation et le FOSC. Cet appel sera lancé à l'issue de l'exercice d'identification de leurs faiblesses internes, conduit par les OSC elles – mêmes, avec ou sans l'appui du PAOSC I.

Les réponses aux appels à propositions seront analysées par une équipe indépendante d'assesseurs, sous la supervision du PNUD. Les résultats des travaux seront ensuite transmis par le PNUD à la CNV pour validation, et enfin au COS pour décision finale.

a) Critères généraux d'éligibilité des faîtières et plateformes :

- Etre de droit malien.
- Etre officiellement enregistrée en tant qu'OSC.
- Etre à but non lucratif.
- Disposer d'un siège officiel.
- Etre opérationnel depuis au moins 2 ans.
- Disposer d'un compte bancaire avec signature conjointe de 2 membres de la structure.

b) Critères généraux d'éligibilité des cadres de concertation et du FOOSC :

- Disposer d'un secrétariat (structure d'OSC) légalement enregistré en tant qu'OSC.
- Etre active depuis au moins une année.
- Le secrétariat dispose d'un compte bancaire avec signature conjointe de 2 membres.
- Disposer d'un répertoire de membres adhérents, tous légalement enregistrés.
- Le Secrétariat est à but non lucratif.

c) Eligibilité des actions :

Elles seront précisées par le COS avant le lancement effectif de l'appel à propositions. Il en est de même de leur durée prévisionnelle et des critères d'appréciation. Cependant, on peut déjà retenir qu'elles pourront porter sur :

- La réalisation d'une planification stratégique pluriannuelle,
- La tenue de certains types de rencontres de concertation,
- La production des manuels de procédures de gestion,
- L'acquisition et la mise en service de systèmes de gestion comptable, financière et budgétaire.
- L'acquisition et la mise en place de système d'information.
- L'acquisition et la mise en place d'équipements bureautiques.
- L'acquisition des équipements de formation,
- L'acquisition et la mise en place de base de données.
- L'acquisition des équipements de réunion.
- Etc.

d) Types d'actions non-éligibles :

- Formation en montage de microprojets
- Loyer du siège ou des antennes de l'OSC ainsi que les charges locatives (eau, électricité, gardiennage, nettoyage) afférentes,
- Coût de communication téléphonique ou par internet non liés directement aux activités de l'action proposée
- Les activités des OSC de prestation de service pour la mise en œuvre de programmes engagés par le gouvernement ou par d'autres partenaires au développement;
- Les activités de réalisation d'infrastructures physiques (puits, écoles, centres de santé, magasins, boutiques, etc....) ne seront pas soutenues
- Les activités de dotation en équipements non liés indispensablement à la réalisation efficace de l'action proposée.
- Les activités de génération de revenus (micro finance, CEC) pour l'OSC ou pour les groupes cibles
- Les campagnes de recrutement de membres de l'OSC.
- Manifestations populaires à caractère politicien visant la conquête du pouvoir
- Manifestations populaires à caractère festif ou religieux (festival, rencontres intercommunautaires, rencontres religieuses)
- Manifestations à caractère sportif (coupe, tournoi, jubilé,...)
- Manifestations militaires (commémoration, fêtes nationales,...)

- Fonctionnement des OSC (salaires, charges administratives et logistiques, communication) en dehors de ce qui est décrit dans le programme d'action validé par la gouvernance interne de l'organisation,
- Activités des OSC en dehors de ce qui est décrit dans le programme d'action validé par la gouvernance interne de l'organisation.
- Voyages d'études ou d'échanges qui ne s'inscrivent pas dans les domaines d'action du Fonds
- Etc.

d) Cofinancement :

L'appui financier apporté par le COS au renforcement de la vitalité et de la viabilité des OSC éligibles et finalement sélectionnées, se fera sur la base d'un cofinancement. Dans ce cadre, les OSC bénéficiaires devront également contribuer au financement du développement de leur structure. Le taux maximum de cofinancement de 95% par structure bénéficiaire, et une participation de 5% à réaliser par la structure bénéficiaire, en nature ou en espèces.

Contrats de services :

Les contrats de services sont des mandats donnés par le COS à des prestataires pour réaliser des actions spécifiques prévues dans la mise en œuvre du PAOSC I. Ils devront permettre d'obtenir notamment : un état initial des lieux de chacune des structures concernées. Ils devront ensuite faire clairement ressortir les besoins identifiés et leurs incidences sur la chaîne des résultats de la structure. Les prestations devront enfin être réalisées dans un esprit de coopération, afin de renforcer les connaissances et compétence de la structure dans ces types d'exercice.

a) Evaluation des capacités des faîtières et des plateformes :

L'évaluation des capacités organisationnelles devra en principe être menée par chacune des structures retenues après l'appel à propositions, afin de respecter en toute circonstance l'approche «demand – driven» du projet. Les structures qui jugeront utile de se faire accompagner dans cet exercice pourront donc solliciter l'appui du PAOSC I à cet effet.

L'évaluation visera à s'assurer que chacune structure fonctionne selon les normes et les standards de gestion d'une entité sociale à but non lucratif, et dispose donc d'organes appropriés ; de textes directeurs qui régissent le bon fonctionnement de la structure ; des principes de gestion qui accordent une place importante à la transparence, à la lisibilité et à la responsabilisation. Par conséquent, chacune d'elle devrait disposer des éléments suivants :

- Une preuve d'enregistrement administratif auprès des autorités compétentes du Mali.
- Une assemblée générale de membres, de même qu'un répertoire des procès – verbaux de leurs réunions et décisions.
- Des statuts qui reflètent la réalité de fonctionnement de la structure.
- Un règlement intérieur qui précise le fonctionnement des organes de gouvernance, et qui décrit les rôles et responsabilités de chaque organe.
- Un organigramme hiérarchique et fonctionnel de gestion, qui décrit les rôles et les responsabilités de chaque poste de travail.
- Etc.

Les faiblesses constatées par rapport à chacun de ces domaines pourront être résolues dans le cadre de l'appel à proposition qui sera lancé par le COS pour soutenir la capacitation des OSC.

L'évaluation des capacités institutionnelles visera à apprécier les moyens de gestion et de production de services dont dispose chaque structure. Tout comme dans le cas précédent, cet exercice sera conduit par chaque structure en son sein. Cependant, le PAOSC I pourra appuyer la structure si la demande lui est adressée. L'appréciation des capacités institutionnelles prendra en compte la disponibilité des moyens et systèmes de base suivants :

- Une planification stratégique pluriannuelle,
- Un système informatisé de gestion comptable, budgétaire et financière.
- Un manuel de procédures de gestion et/ou des systèmes informatisés de gestion.
- Un système d'information capable de collecter, de traiter et de diffuser les informations.
- Des bases de données appropriées pour le travail quotidien de la structure.
- Un système de gestion des immobilisations.
- Des équipements bureautiques appropriés et fonctionnels.
- Etc.

L'évaluation des capacités des cadres régionaux de concertation et du FOOSC permettra de s'assurer que chacun d'entre eux dispose de moyens suffisants pour entretenir la concertation et dynamiser les échanges et les partages d'expérience. A cet égard, les moyens de base suivants seront appréciés :

- Un système de collecte et de diffusion des informations ;
- Un système de dialogue en ligne ;
- Un dispositif de classement et d'archivage de documents.
- Des moyens logistiques pour contacter les membres.
- Des moyens logistiques pour les réunions.
- Etc.

2.6. Hypothèses et risques :

Le programme a été élaboré sur l'hypothèse que les plateformes, les faîtières, les cadres régionaux de concertation et le FOOSC font preuve de responsabilité dans l'exercice de leur vocation institutionnelle. Le rôle important qui leur revient dans le cadre du PAOSC I, ainsi que l'opportunité qui leur est offerte de renforcer leur présence et leur poids au sein du secteur, est de nature à susciter un grand enthousiasme au sein d'eux. On peut donc raisonnablement s'attendre à une participation active d'au moins 75% des groupes cibles aux actions du programme. Par conséquent, les risques de contre – performances sont réduits.

Un risque possible est le chevauchement du calendrier d'exécution du PAOSC I avec celui du lancement du PAOSC II. Ce risque est à minimiser parce que le chronogramme proposé pour l'exécution complète (y compris l'évaluation finale) du PAOSC I est de 18 mois à compter du mois de juin 2010.

Ce chronogramme tient compte de la nature des activités à mettre en œuvre, et de la taille du groupe éligible (de l'ordre de 77 structures, dont 4 ou 5 plateformes, environ 56 faîtières, 8

cadres régionaux de concertation et le FOSC). Les activités seront essentiellement la production de documents relatifs à la gouvernance et à la gestion; ainsi que l'acquisition et la mise en service de matériel et d'équipements.

Les acquisitions pourront être conduites dans un délai assez rapproché et avec de fortes économies d'échelle par le PNUD. Par ailleurs, l'évaluation finale du PAOSC I sera largement facilitée par le suivi régulier de la mise en œuvre des propositions cofinancées. D'où un gain de temps appréciable.

2.7. Stratégie de mise en œuvre et de partenariat

2.7.1. Fonds Commun Intermédiaire (PAOSC I):

L'exécution du programme PAOSC I donnera lieu à la mise en place d'un fonds commun alimenté par les PTF (voir tableau ci - dessous).

Contributeurs	Monnaie nationale	Montant €
Canada	CAD 500.000	334.000
Danemark	DKK 2.500.000	300.000
Suède	SEK	300.000
Suisse	CHF	500.000
PNUD	USD 250.000	170.000
	Total :	1.604.000

Remarque : En cas de fluctuation des taux de change, c'est le montant dans la devise du contributeur qui fait foi.

La gestion financière de ce fonds sera assurée par le bureau du PNUD Mali qui signera un accord de participation aux coûts avec chaque Partenaire.

La mise en œuvre du projet reposera aussi bien sur les résultats des diagnostics établis, que des lignes directrices convenues à l'issue des concertations entreprises auprès des différentes parties prenantes. Elle se concentrera sur le renforcement des capacités institutionnelles et organisationnelles des faïtières, des plateformes, des cadres régionaux de concertation et du Forum.

Conformément aux décisions et directives du Conseil d'administration du PNUD reflétées dans sa Politique de recouvrement des coûts au titre des mécanismes de financement autres que les ressources de base, les coûts indirects encourus par les entités du siège et des bureaux de pays du PNUD pour la fourniture de services généraux d'appui administratif seront imputés à la contribution. Pour couvrir ces coûts d'appui administratif, une redevance de 7% sera imputée à l'ensemble des contributions (hors celle du PNUD Mali).

Un rapport annuel (année civile) sera élaboré sur l'état d'avancement du programme pour la durée de l'accord de chaque Partenaire ; ainsi qu'un budget d'exécution. Un état financier

annuel certifié au 31 décembre de chaque année et devant être présenté au plus tard le 30 juin de l'année suivante, émanera de la Division des finances et de l'administration du Bureau du PNUD Mali.

De plus, un rapport final résumant les activités du programme et les incidences des activités et contenant également les données financières provisoires, émanera du bureau du PNUD Mali (ou du service compétent du siège dans le cas des programmes/projets régionaux ou mondiaux) dans les six mois suivant la date d'achèvement ou de résiliation de l'accord. Enfin, un état financier annuel certifié à l'achèvement du programme devant être présenté au plus tard le 30 juin de l'année suivant la clôture financière du programme, émanera de la Division des finances et de l'administration du Bureau du PNUD Mali.

2.7.2. Fonds Commun de long terme (PAOSC II).

Rappelons que cette initiative de fonds intermédiaire rentre dans le cadre de la mise en place d'un fonds commun long terme sur une période de 5 ans. Ce fonds dont la gestion fiduciaire sera confiée à la Délégation de l'Union Européenne portera sur une enveloppe de 19.235.306 euros (voir tableau ci – dessous) et débutera à compter de mi - 2011. *L'objectif global* du Programme est d'améliorer l'appropriation nationale des programmes et politiques de développement du gouvernement et des PTF afin qu'ils répondent mieux aux demandes de la population et notamment des groupes les plus vulnérables.

Les Partenaires ayant annoncé à ce jour des intentions de contribution sont l'Union Européenne, le PNUD le Canada, la Suisse, le Danemark, la Suède, La Belgique, l'Espagne pourraient par la suite y contribuer.

Contributeurs	Monnaie nationale	Montant €
Canada	CAD 5.000.000	
Commission Européenne	€7.000.000	
Danemark	DKK 7.500.000	
Suède	SEK 60.000.000	
Suisse	CHF 3.000.000	
Total		19.235.306

2.8. Modalités de gestion :

Il est proposé que le dispositif de gestion du PAOSC I soit conforme au modèle proposé et retenu par la Commission mixte, et qui comprend notamment le Comité d'Orientation Stratégique (COS) et la Commission Nationale de Validation (CNV). Le PNUD mettra donc en place une structure légère de gestion composée de trois à quatre personnes, dont les termes de références sont présentés en annexe.

a) Le Comité d'Orientation Stratégique (COS) :

Il a été mis en place pour orienter et superviser l'exécution du **PAOSC I** et **PAOSC II**. Il est composé de représentants de la société civile, de l'administration de l'Etat et des PTF. Cette représentation procède comme suit :

- Trois représentants des OSC (à déterminer),
- Trois représentants des PTF (les PTF contribuant au PAOSC I et la DUE en tant qu'observateur) et
- Trois représentants du gouvernement (CDI, CADB, DCI).

Sur la base de la convention de financement et du cadre logique du PAOSC II, le COS adoptera le plan de travail annuel et approuvera les rapports annuels techniques et financiers préparés par l'équipe de gestion placée sous la supervision du PNUD. Au besoin, le COS pourrait produire une note de réorientation stratégique permettant d'adapter le cadre logique du programme aux recommandations faites, tout en respectant le cadre légal de la convention de financement.

Le COS a également mandat, sur la base des résultats de l'analyse technique des appels à projets, de valider ou de rejeter les propositions de financement. Il se réunira quatre fois par an, et chaque fois que besoin sera.

Il a enfin mandat de décider de l'affectation du reliquat éventuel des fonds du PAOSC I. A cet effet, les options suivantes peuvent être examinées avec intérêt :

- i. *Transférer le reliquat des fonds du PAOSC I au PAOSC II* : Ce transfert pourrait s'opérer sur la base du poids de chacun des contributeurs dans le financement effectif du PAOSC I à son terme. Comme le montre le budget, le poids respectif actuel de chacun des contributeurs est le suivant : Suisse (31%), Canada (21%), Danemark (19%), Suède (19%), PNUD (11%). Ces contributions effectives seraient donc appliquées au reliquat des fonds pour déterminer la part affectée par chaque contributeur du PAOSC I au PAOSC II. Il convient de relever que cette option rejoint le consensus de transférer les actifs du PAOSC I (véhicule, équipements, etc.) au PAOSC II.

- ii. *Décider d'une dotation au fonctionnement du FOSC* : Cette option permet de renforcer la viabilité du forum au plan du développement de ses activités, étant entendu qu'il aura déjà bénéficié d'un appui institutionnel et organisationnel. Il convient de souligner qu'il n'existe qu'une seule structure de ce type au sein du secteur des OSC maliennes, qui joue un rôle déterminant dans l'animation de la société civile. Par conséquent l'appui au développement de ses activités de dialogue thématique et de concertation intra – OSC ne lèse pas d'autres structures, qui pourraient revendiquer le même traitement.

b) La Commission Nationale de validation (CNV) :

Elle est mise en place sous tutelle du COS. Sa responsabilité est de sélectionner les propositions à financer, selon des procédures et des critères d'évaluation retenus par le COS. Cette Commission fait sa sélection sur la base d'une évaluation technique réalisée au préalable par des assesseurs experts en la matière. Le mode de fonctionnement de la CNV et du COS sera évalué, dans le but de tirer les leçons pour le PAOSC II.

c) Le PNUD :

Il assure la gestion fiduciaire du fonds commun. Il est par conséquent responsable de la bonne gestion des fonds vis-à-vis des partenaires et rend compte au COS. Cette bonne gestion sera attestée par un audit annuel réalisé selon les standards internationaux en la matière.

Pour la mise en œuvre du programme, il se fera adjoindre les services d'une équipe légère de gestion composée de quatre personnes (un responsable de renforcement de capacités, un chargé de partenariat et des transactions de décaissements, un assistant au programme et un chauffeur). A la fin du programme, l'affectation du patrimoine du PAOSC I, y compris le reliquat éventuel des fonds, sera décidée en accord avec les différentes parties prenantes et après validation par le COS.

Aussi, le PNUD, assure la responsabilité de la bonne exécution du programme et la conduite dans les meilleures conditions possibles du processus des appels à proposition, (élaboration des termes de référence des appels à proposition en passant par la réception et l'analyse des offres et la contractualisation avec les OSC bénéficiaires du financement, le suivi - évaluation).

Il convient de noter que pour l'évaluation des propositions, il sera procédé au recrutement temporaire d'un pool d'assesseurs, et cela autant de fois qu'il sera lancé des appels. Le programme privilégiera la formule de contractualisation de services spécialisés ponctuels pour la réalisation des activités stratégiques communes, mais aussi, pour assurer le suivi, l'audit et l'évaluation des opérations financées.

Equipe de gestion :

Composée de personnes recrutées par le PNUD en concertation avec le COS, l'équipe de gestion aura comme principal mandat la gestion du processus d'appel à projets et du suivi des bénéficiaires.

Sous la supervision du PNUD, et en conformité avec le document du projet, l'équipe de gestion est chargée de :

- (a) Elaborer un plan de travail de juin 2010 à décembre 2011, accompagné d'un budget, qui sera soumis à l'approbation du COS. Le plan de travail sera mis à jour en janvier et juin 2011.
- (b) Planifier, organiser et animer les deux ateliers d'information – sensibilisation des OSC.
- (c) Elaborer les termes de référence de l'appel à propositions.
- (d) Elaborer les termes de référence pour les appels à candidatures des contrats de services.
- (e) Assurer la réception des candidatures et les analyser avant soumission au COS.
- (f) Assurer la réception des offres et le recrutement des accesseurs pour l'instruction des propositions.
- (g) Préparer la réunion du COS et assurer le secrétariat de ses réunions.
- (h) Veiller à la mise en œuvre des recommandations du COS.
- (i) Organiser le suivi – évaluation des propositions financées.

2.9. Suivi – évaluation :

Le suivi de l'exécution du programme se fera à deux niveaux : au niveau des bénéficiaires du financement, et au niveau de la structure de gestion du programme. Au niveau des bénéficiaires, le suivi sera effectué avec l'appui des faîtières et la participation des bénéficiaires finaux de l'action.

Le dispositif central de suivi comprendra les éléments suivants :

- a) Une base de données des OSC cofinancées, qui incorporerait toutes les informations sur les projets retenus, à savoir notamment :
 - Les informations administratives relatives à chaque structure.
 - Le cadre logique détaillé du projet.
 - Le calendrier d'exécution.
 - Le financement octroyé.
 - Etc.
- b) Une matrice de suivi conforme à celle utilisée par le PNUD.
- c) Une matrice des risques identifiés, et qui sera régulièrement mise à jour
- d) Une matrice des enseignements tirés, qui sera régulièrement mise à jour.
- e) Une matrice des problèmes rencontrés et des solutions mises en œuvre. Cette matrice sera également régulièrement mise à jour.
- f) Un rapport trimestriel d'activités destiné au COS et portant sur l'avancement des propositions cofinancées. L'évaluation finale du programme se réalisera au cours du dernier trimestre de son exécution.

Les interventions de cofinancement par projet sont évaluées dans une fourchette normalement comprise entre 15 et 50.000.000 CFA. Le plafond peut être exceptionnellement dépassé si nécessaire, selon la proposition. Le paiement de ces montants sera soumis à un calendrier spécifique de décaissements en différentes phases pour chaque projet, et selon l'importance des financements concernés. Ces conditions seront reprises sur chaque contrat signé avec chacun des bénéficiaires.

Le décaissement de la seconde tranche aux bénéficiaires sera conditionné à la production et validation préalables d'un rapport technique et financier (pièces justificatives jointes) du précédent paiement.

Rappelons que dans le cadre de l'exécution nationale, la responsabilité fiduciaire et de mise en œuvre échoit à la partie nationale. Ainsi, les dispositions réglementaires prévoient-elles qu'en cas de malversation avérée, la contrepartie nationale a la responsabilité de rembourser les fonds dus au projet.

Les accords de sous-traitance ou contrats passés avec des prestataires de la Société Civile dans le cadre d'un projet en exécution nationale prévoient que ces prestataires sont responsables devant le partenaire d'exécution de la bonne gestion des ressources qui leur sont allouées.

2.10. Budget :

L'essentiel des dépenses du PAOSC I résultera de la demande adressée à elle par les structures d'OSC éligibles, au terme de l'identification de leurs besoins. Elles porteront sur les contrats de services et le cofinancement. Les autres postes de dépenses sont relatives au fonctionnement de l'équipe. On peut relever déjà que 77% des dépenses prévisionnelles vont directement au renforcement de la vitalité et de la viabilité des OSC (contrats de services, cofinancement et assesseurs).

Sur la base des propositions de contributions annoncées, le budget prévisionnel est équilibré, avec une dotation de 77% au cofinancement et 6% pour les contrats de services. Pour cette rubrique, le montant indiqué est purement indicatif. Il sera affiné après identification du nombre de structures désireuses de se faire accompagner dans l'exercice d'évaluation. Les dépenses de communication incluent également les coûts de tenue de l'atelier d'information – sensibilisation des OSC.

Pour les frais, les prises en charge et autres opérations de gestion, le manuel des procédures du PNUD sera utilisé.

CONTRIBUTIONS	EURO	CFA	%
Canada	334 000	219 088 970	21
Danemark	300 000	196 786 500	19
Suède	300 000	196 786 500	19
Suisse	500 000	327 977 500	31

PNUD (1)	170 000	111 512 350	11
Total:	1 604 000	1 052 151 820	100
DEPENSES PREVISIONNELLES	EURO	CFA	%
Redevance PNUD (7%)	100 380	65 844 763	6
Contrats de services	88 421	58 000 000	6
Asseseurs	13 720	9 000 000	1
Cofinancement	1 235 435	810 389 712	77
Equipe de gestion:			
<i>Masse salariale</i>	89 183	58 500 000	
<i>Locaux</i>	9 147	6 000 000	
<i>Eau/électricité</i>	3 049	2 000 000	
<i>Equipements</i>	6 098	4 000 000	
<i>Communication</i>	3 049	2 000 000	
<i>Véhicule</i>	25 916	17 000 000	
<i>Déplacements</i>	10 976	7 200 000	
<i>Téléphone</i>	2 744	1 800 000	
S/total équipe de gestion	150 163	98 500 000	9
Imprévus	15 881	10 417 345	1
Total général :	1 604 000	1 052 151 820	100

(1) La contribution du PNUD est hors la redevance de 7% indiquée dans les dépenses prévisionnelles.

2.11. Chronogramme d'exécution :

La durée théorique du PAOSC I a été fixée à 18 mois, afin d'éviter tout chevauchement avec le lancement du PAOSC II.

Le chronogramme proposé ci – dessous est réaliste, compte tenu de la nature des activités du PAOSC I et de la taille des groupes cibles éligibles (environ 77 structures), et prend en compte les délais prescrits pour le programme.

Il comporte également des activités pour lesquelles les délais de réalisation peuvent être plus réduits. Il s'agit notamment du recrutement et de l'installation de l'équipe de gestion ; ainsi que l'évaluation technique des appels à propositions.

Dans cette perspective, et compte tenu du fait que le programme lancera un seul appel pour différents publics, le budget présenté plus haut fait l'hypothèse du recrutement de 4 assesseurs, pour évaluer 2 propositions par jour chacun et durant 10 jours, sous le contrôle d'un chef d'équipe. Les gains de temps réalisés à ce niveau impacteront positivement sur la suite du chronogramme. Il en est de même de la mise en œuvre des propositions cofinancées, domaine pour lequel la centralisation des commandes permettra aussi des gains de délais.

Année	2010												2011									
	Mois	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
ACTIVITES																						
1. Approbation PRODOC final																						

2. Signatures des conventions PTF																				
3. Recrutement/installation équipe gestion																				
4. Tenue atelier de sensibilisation																				
5. Lancement de l'appel à propositions.																				
6. Recrutement des assesseurs.																				
7. Evaluation technique des AP																				
8. Mise en œuvre des propositions cofinancées.																				
9. Suivi des mises en œuvre.																				
10. Evaluation et clôture du PAOSC I																				

2.12. Cadre juridique

Le Gouvernement a signé avec le PNUD l'accord de base le 9 juin 1978 et révisé le 3 juin 1980, régissant la coopération du PNUD avec la République du Mali. Conformément à l'Article I, deuxième paragraphe de cet accord de base, l'assistance apportée par le PNUD au Gouvernement du Mali à travers la Société Civile, sera fournie et reçue conformément aux résolutions et décisions pertinentes et applicables des organes compétents du PNUD, sous réserve de la disponibilité des fonds mis à la disposition du PNUD par les PTF concernés.

En particulier, la décision 2005/1 du Conseil d'Administration du PNUD, en date du 28 janvier 2005, a approuvé les nouvelles réglementations et règles financières, et avec elles, les nouvelles définitions des termes « exécution » et « mise en œuvre », permettant au PNUD d'appliquer dans leur totalité les nouvelles procédures communes de programmation provenant de l'initiative de simplification et d'harmonisation du Groupe des Nations Unies pour le Développement.

Sur la base des accords signés avec les partenaires techniques et financiers impliqués dans le financement de la présente initiative, le PNUD Mali a la responsabilité de gestion fiduciaire des fonds.

Le programme sera placé sous l'ancrage institutionnel du CDI en tant que représentant du gouvernement. Ceci lui confère le rôle théorique de maître d'ouvrage, avec une entière délégation au PNUD dans la mise en œuvre du programme. Cette délégation couvre la gestion du processus d'acquisition des biens et services, d'appels à propositions et le paiement direct aux porteurs de projets.

La ventilation des responsabilités entre les différentes structures concernées, conformément au point 2.8 *Modalités de gestion*, est décrite dans un tableau de synthèse en annexe au présent document.

2.13. Annexes :

- Termes de référence du COS
- Termes de référence de la CNV
- Termes de référence des 4 postes de l'équipe de gestion.
- Accord de participation au coût.
- Tableau de synthèse de répartition des rôles.

