

1. Contexte et justification

1.1. Etude du Diagnostic Institutionnel et Organisationnel

La Coalition des Alternatives Africaines Dette et Développement (CAD -Mali) a été Créée en 1998. Elle est un mouvement populaire panafricain de lutte contre les dettes odieuses, illégales et illégitimes, de défense des droits peuples, de résistance aux logiques de l'économie capitaliste mondiale de marché et de revendication d'alternatives pour la construction d'un monde plus juste et solidaire. Elle regroupe quatre vingt cinq (85) organisations membres composées d'associations et d'organisations paysannes, de femmes, de jeunes, de tradithérapeutes, d'opérateurs économiques, d'ONG, de syndicats, de confessions religieuses musulmane, chrétienne et de plusieurs individus engagés pour la cause des peuples.

De nos jours la CAD-Mali évolue dans un environnement national, africain et mondial marqué par l'offensive de la mondialisation néolibérale. Cette dernière se manifeste à travers différents systèmes de coopérations et d'instruments économiques aux niveaux local, régional et International:

- l'accord de Cotonou avec ses instruments PIN, PIR et APE dans l'espace européen,
- le CSCRP dans l'espace des institutions de Breton Wood (BM, FMI, OMC) et le G8, l'AGOA dans l'espace étasunien, tout cela embelli à travers une politique africaine et mondiale s'identifiant dans le NEPAD et les OMD.

Le fil conducteur de toutes ces politiques reste dans l'imposition des logiques de libéralisation, de privatisation, de déréglementation visant à accélérer l'insertion des économies maliennes et africaines dans le marché mondial par la violence et le non respect des droits humains. Ceci, en contradiction avec à l'autodétermination des peuples et aspirations profondes.

C'est pourquoi, la CAD-Mali se trouve à la croisée des chemins de plusieurs luttes pour la justice sociale, économique et environnementale : dette écologique et odieuse, criminalisation de la migration, marchandisation de la vie (eau, alimentation, éducation, santé, air, OGM, forêts, mines...)

L'environnement social, économique et politique est aussi de plus en plus marqué par la montée du phénomène qualifié de terrorisme. Ce dernier est indissociable de la situation d'appauvrissement mondial des peuples qui constitue une stratégie de domination et de main mise sur les ressources des pays du Sud. Cet environnement aux niveaux national et local se caractérise par :

- un accroissement de la misère notamment en milieu rural affecté par le processus de destruction des exploitations paysannes et familiales,
- la chute vertigineuse des revenus agricoles, la sous alimentation,
- la montée du chômage chez les jeunes,
- la migration forcée, les conflits armés,
- les fraudes électorales,

- la corruption et l'impunité,
- le service croissant de la dette..,

Cette unicité de la lutte de la CAD-Mali réside dans la conviction politique et citoyenne de ses membres qui pensent que les peuples du monde ont le même ennemi commun que sont les politiques néolibérales. C'est pourquoi l'angle d'attaque commun des racines de l'appauvrissement des peuples aux niveaux local, national et panafricain a été la dette odieuse et écologique. Dans cette perspective de lutte, la CAD-Mali a mis en place un tribunal d'opinion sur la dette extérieure publique (2005) et a réalisé une étude sur la dette extérieure publique du Mali couvrant la période 1992-2002, l'audit citoyen de la dette extérieure publique du Mali. Elle est entrain de promouvoir la création d'un observatoire de la dette.

Ainsi, de plus en plus, la CAD-Mali met l'accent sur la dette et la qualité de la budgétisation et du développement en faveur des secteurs sociaux. Ces actions ont permis à la CAD-Mali d'avoir la confiance des populations maliennes qui attendent beaucoup d'elle pour plus d'alliances, de synergies et d'actions concrètes d'analyses, de critiques constructives, de propositions, de dialogues politiques et d'influences sur le front social conformément à sa vocation première.

Cependant force est de constater que la CAD - Mali connaît de nos jours de nombreux problèmes, insuffisances et faiblesses liés à des causes variées et diverses avec des conséquences énormes sur la poursuite de ses missions et objectifs. De l'analyse des différents rapports d'évaluation et d'audits, ces faiblesses et insuffisances sont entre autres

- Faiblesse de gouvernance interne
- Complexité faiblesse d'analyse des politiques économiques, sociales et environnementales:
- Gestion de projets / programmes et services
- Réseaux et alliances (nature, qualité et leadership politique):
- cumul des tâches du Secrétariat Permanent(SP) des antennes (à la fois agent de terrain, administrateur, comptable...)
- insuffisance de motivation du SP antennes (faible salaire, le retard au service)
- insuffisance de communication entre le siège et les antennes
- absence de politique salariale
- insuffisance de stratégie de gestion des membres et du personnel (plan de formation, carrière...)
- faible capacité d'autofinancement ;
- multiplicité de thèmes abordés lors des Fora des Peuples(FP) ;
- absence de stratégies de plaidoyer adapté
- dispersion de la CAD-Mali par rapport à sa mission et à sa vision
- faiblesse de conscience politique sur les grands enjeux d'intérêt national et international ;
- non considération par des partenaires de l'harmonisation comme un processus complexe et non une conditionnalité de financement ;
- participation à des réseaux multiples et parfois contradictoires
- insuffisance de clarté dans les objectifs et stratégies définis par rapport à notre participation aux réseaux et alliances. Etc. ;

Pour jouer son « rôle d'opinion publique sur les politiques de développement, d'espoir du peuple malien et africain » dans une logique de solidarité internationale et en termes de transformation sociale, économique et environnementale, la CAD-Mali a décidé de réaliser un diagnostic

institutionnel et organisationnel (DIO) qui permettra de faire des adaptations en adéquation avec sa conviction.

La réalisation qualitative des objectifs de ce projet aidera la CAD-Mali à préciser sa vision, sa mission, ses objectifs stratégiques ; ses outils de gouvernance interne et externe (manuel de procédures, règlement intérieur de travail, statuts et règlement intérieur l'audit, redétabilité, système de communication), son cadre d'éducation politique, de gestion de son membership et de son personnel.

1.1.1. Objectif et résultats attendus

L'objectif **général** du diagnostic est de renforcer les capacités organisationnel et institutionnel de la CAD dans le cadre de sa mission.

Objectifs spécifiques :

- ✓ faire l'analyse de l'environnement interne et externe de la CAD Mali,
- ✓ doter la CAD Mali d'un document de diagnostic institutionnel et Organisationnel.

Les résultats attendus sont les suivants

- ✓ Une analyse critique du mode de fonctionnement organisationnel et intentionnel de la CAD-Mali est faite et disponible ;
- ✓ Une définition des priorités de changement institutionnel et/ou organisationnel de la CAD-Mali est dégagée ;
- ✓ Sur le plan institutionnel : la CAD-Mali a précisé sa vision, sa mission, sa stratégie et dispose d'une identité partagée par tous les membres.
- ✓ Sur le plan organisationnelle : la CAD-Mali a mis en place un modèle organisationnel performant et innovant et a redéfini ses procédures internes de fonctionnement

1.1.2. Les enjeux/questions à résoudre

Si la CAD était à l'origine orienté vers des actions dans le cadre de la lutte contre la dette, aujourd'hui, l'environnement socio-politique et environnemental à changer.

Dans une perspective de durabilité et une plus grande appropriation des membres, la CAD-Mali cherche actuellement à redéfinir son identité dans le but d'assurer une plus grande cohérence avec les missions, visions de ces membres ainsi que les nouveaux enjeux mondiaux qui sont la mondialisation, l'efficacité de l'aide, le commerce, les OGM...etc.

D'autres questionnements se posent au niveau organisationnel et institutionnel. Il s'agit :

- ✓ **Au niveau organisationnel :**
 - quel type d'organigramme,
 - quel type de personnel permanent et temporaire à la CAD Mali ?
 - quel type de structuration des antennes ?
 - quel type de système de communication?,
 - quel type de cohérence à mettre en place entre les programmes avec la vision, mission de la CAD Mali?,

- quels types de partenaires financier et technique pour la CAD ?,
 - quels intérêts communs faut-il dégager entre la CAD Mali et ces partenaires ?,
 - quelle sorte d'alliances faut-il établir entre la CAD Mali et les autres Organisations de Société Civile aux niveaux national, sous-régional et mondial ?
- ✓ **Au niveau institutionnel :**
- quels enjeux et défis pour la CAD Mali?,
 - quel positionnement doit avoir la CAD Mali face aux enjeux mondiaux, continentaux, et nationaux ?

1.1.3. Rapportage

- Un document de **Diagnostic Institutionnel et Organisationnel** qui prendra en compte les différents points énumérés dans les **Objectif et résultats attendus et les enjeux/questions à résoudre** dont le contenu ne devra pas dépasser 20 pages (hors annexes).

1.2. Planification Stratégique 2011-2021 CAD-Mali

La CAD Mali s'est donnée l'engagement ferme à faire du droit à la vie pour tous et vivre ensemble sa priorité et l'avait déjà inscrit dans le plan stratégique 2004 -2009 en termes d'orientation, de vision, mission et principes. Dans le parcours de cette logique d'une autre narration du processus développemental du Mali et d'Afrique, plusieurs projets/programmes dont le programme triennal (2007-2009) de défense des droits humains cofinancé par les partenaires NOVIB et DIAKONIA ont été développés.

Ainsi, au regard, des enseignements tirés des évaluations du programme triennal 2007-2009 et du Forum des peuples, des discussions avec les partenaires la CAD Mali s'est dans le cours terme (décembre 2009- juillet 2010) investie à la réalisation des priorités d'actions institutionnelles ci-dessous :

- Un diagnostic institutionnel et organisationnel. Il devra permettre des adaptations fondamentales en pleine adéquation entre ce que fait la CAD-Mali en relation avec ses objectifs, le type de gestion en place, l'adéquation entre les ressources disponibles et celles nécessaires
- Une amélioration de ses espaces, outils et mécanismes de gestion et celle de ses démarches d'analyses des politiques, outils de plaidoyer et dialogue politique ;
- L'élaboration et la soumission d'un programme triennal harmonisé (2011-2013) à ses partenaires et enfin la poursuite des discussions avec ses partenaires sur l'harmonisation etc.
- L'élaboration d'un nouveau plan stratégique décennal (2011-2021) ;

Ce sont ces orientations et priorités qui sont déclinés en objectifs stratégiques et qui constituent le principal défi de l'année 2011 et devront permettre à la CAD-Mali de mieux se structurer, s'organiser et s'adapter à son environnement politique national, africain et international pour une atteinte efficace de sa mission dans le cadre de sa vision. En plus, elle permettra également d'instaurer un cadre de discussions fructueuses à son sein et avec ses partenaires sur les enjeux, défis, faisabilité, outils et étapes de l'harmonisation et enfin d'avoir une vision commune et partagée. En plus de ces éléments d'analyse interne, la CAD Mali reste consciente des impacts positifs et négatifs des évolutions de son environnement liés à la mondialisation néolibérale dans la région Afrique de l'Ouest, Afrique et internationale. Les crises interconnectées financière, économique, alimentaire, migratoire et de gouvernance ont démontré les limites du village planétaire et de son

caractère irréversible. La crise de la dette en Europe en 2010, les dénonciations des paradis fiscaux par ses propres initiateurs, la reprise à leur compte de plusieurs des revendications des mouvements sociaux progressistes et altermondialistes en sont des évidences.

De ces éléments d'analyses interne et externe, le projet de développement institutionnel et organisationnel de la CAD Mali a été conçu pour une durée de huit mois par les parties prenantes engagées à aider ce mouvement populaire à reprendre sa place « d'espoir du peuple » et à faire entendre sa voix de contre pouvoir citoyen.

Dans le dispositif d'opérationnalisation du projet, un Comité de pilotage (COPILO) est mis en place comme cadre d'orientation et d'assurance de la qualité des résultats et effets escomptés.

C'est dans ce contexte et de justification que s'inscrivent les présents termes de références qui concernent la partie élaboration du « **plan stratégique 2011 – 2021** » de la CAD Mali.

1.2.1. Objectif de l'étude

L'objectif visé est la préparation du plan stratégique de la CAD Mali 2011 – 2021 qui devra comprendre les éléments suivants :

- Documentation des acquis (faiblesses et forces),
- Narration des succès et échecs du plan stratégique 2004-2009
- Analyse du contexte évolutif du Mali avec un regard des aspects d'interconnexion aux niveaux région Afrique de l'Ouest, Continent Africain et International.
- Proposition de perspectives et priorités pour la période 2011-2021 prenant en compte la question de l'harmonisation.

Il s'agira spécifiquement pour le Consultant de réaliser les tâches de :

- Faire des recherches documentaires et collecter d'information auprès des équipes des projets et des programmes de la CAD Mali, du Secrétariat National, des membres, des antennes et des populations des zones d'interventions, des Collectivités territoriales, des Services technique déconcentrés, des ministères et PTF clés.
- Sur base d'analyse de ces données et renseignements récoltés, faire une présentation synthétique des succès, forces, faiblesses, échecs de la CAD Mali.
- Faire une analyse des contextes national (socio économique, politique, culturel, Environnemental), régional (Afrique de l'Ouest) et international en termes d'opportunités, atouts, de valeurs ajoutées, de contraintes et menaces par rapport aux actions citoyennes de la CAD Mali
- faire une revue de la vision, mission, principes de la CAD Mali
- Proposer pour la période 2011 -2021, les orientations stratégiques en termes de : type d'organisation, thématiques, domaines d'action, choix des partenaires, articulation et cohérence avec la vision, mission, principes définis dans la partie diagnostique institutionnelle et organisationnelle, et les actions d'autres acteurs de développement,
- Proposer un cadre d'éléments d'échange sur le processus d'harmonisation des programmes de la CAD Mali et des logiques et stratégies partenariales CAD et ses partenaires dans le cadre du programme triennal 2011- 2013 ;
- Organiser un atelier (un jour) de restitution et de validation du draft du cadre des éléments de plan stratégique 2011 - 2021 afin de recueillir les opinions, les critiques et suggestions des membres de la CAD Mali et partenaires permettant de finaliser l'élaboration du document

plan stratégique.

1.2.2. Résultats attendus

- La documentation des acquis, succès et échecs enregistrés à ce jour, thèmes, aspects d'amélioration sur base du plan stratégie 2004 – 2009 est élaborée
- L'analyse du contexte national, régional et international est réalisée ;
- Le document de stratégie pays 2011-2021 « CAD Mali » est proposé et discuté et validé par l'AG de la CAD Mali
- Un document d'éléments de dialogue sur la question de l'harmonisation est élaboré

1.2.3. Rapportage

Le consultant présentera document du plan stratégique 2011-2021 qui inclura :

- ✓ L'analyse des acquis, succès historiques et les leçons à retenir de l'expérience (conjointe) de la CAD Mali et alliances nationales, régionales et internationales
- ✓ Une analyse du contexte national et régional (dans la mesure où il influence le contexte national)
- ✓ Un document de plan de stratégie pays 2011-2021 CAD Mali
- ✓ Une proposition d'éléments de relance des discussions sur la question de l'harmonisation
- ✓ Un plan d'action triennal

L'ensemble du document ne devra pas dépasser 20 pages (hors annexes).

1.2.4. Méthodologie

Le consultant doit adopter et mettre en œuvre une démarche participative en accordant une grande place à la réflexion, aux cas pratiques et aux réalités locales, nationales régionales et internationales.

La collecte des données concerne les différents acteurs ci-dessous :

- Collecte de données à Bamako auprès des membres, SN, DE
- Collecte de données auprès des antennes de Koulikoro , Sikasso et Mopti
- Collecte de données auprès des OSC(CNSC, FOSC , FEGONG, AOPP/CNOP) clé et partenaires techniques et financiers de la CAD Mali(Christian Aid, CADTM, CNCD, Oxfam Belgique, Oxfam NOVIB, DIAKONOIA, UE), et Ministère des finances/dette publique et Ministère des affaires étrangères/CONFED Ateliers Bamako
- Rédaction et dépôt du rapport

2. Durée de la prestation

- ✓ La durée de prestation est de 25 jours pour les deux offres

3. Critères de sélection

La sélection du ou des prestataires se fera suivant les critères ci-dessous :

- ✓ Expérience et référence du ou des prestataires de service
- ✓ La méthodologie de mise en œuvre
- ✓ La durée de la prestation et le coût
- ✓ Certains candidats seront invités à venir présenter leurs offres.

4. Soumission des offres

Le consultant fera une proposition technique et une proposition financière en un seul document.

4.1. La proposition technique comprendra :

- ✓ Une note de méthodologie de mise en œuvre ;
- ✓ Une présentation des expériences avec si possible copie de rapport;
- ✓ Une copie du CV du ou des consultants affectés à la mission.

4.2. La proposition financière contiendra :

- ✓ Un bordereau des coûts unitaires ;
- ✓ Un devis estimatif de la mission.

5. Remises des offres

Les offres seront adressées sous plis fermé à l'adressé suivante :

Monsieur le Président de la CAD Mali

CAD-Mali Djélibougou Rue : 326 Porte : 26 - BP. 2521 Bamako - Mali - Tél./Fax : 20 24 01 34

Elles devront parvenir au plus tard le 26 -05-2011 à 16H00.

Annexe

PRESENTATION DE LA CAD MALI

La Coalition des Alternatives Africaines Dette et Développement (CAD-Mali) est un mouvement social populaire de droit malien agréé par le Gouvernement du Mali en 2001. Il a pour but de lutter pour le changement des mécanismes de blocages du développement en vue de la satisfaction des besoins fondamentaux de l'être humain au Mali et en Afrique. Laïque et apolitique et à but non lucratif regroupe soixante six (86) organisations membres composées de : organisations paysannes, femmes, jeunes, opérateurs économiques locaux, ONGs, syndicats, confessions religieuses (musulmanes et chrétiennes) et des personnes engagées pour la cause des peuples.

Pour mieux s'implanter et prendre en compte les questions essentielles qui concourent à l'atteinte de ses objectifs, la CAD-Mali est présente à l'intérieur du Mali à travers six (06) antennes de coalitions régionales dans les régions de Kayes, Koulikoro, Sikasso, Mopti, Tombouctou et Gao.

Elle La Coalition assure le secrétariat sous-régional du Réseau pour l'annulation de la dette et est membre fondateur du Réseau Ouest Africain pour le Développement (ROAD). Elle est aussi membre des réseaux : Jubilé Sud, CADTM, ATTAC, membre fondateur de la campagne africaine pour l'annulation de la dette et initiateur du manifeste de Dakar sur la dette africaine.

C'est aussi une organisation qui prend en compte la dimension genre au plan de son organisation interne et dans son processus d'intervention.

Alliances et réseautage au Mali, en Afrique et dans le monde

La CAD privilégie le système de réseautage au Mali en Afrique et dans le reste du monde. Elle est membre fondateur de 04 réseaux au Mali :

- La Comité National de Pilotage des Acteurs Non Etatiques sur l'Accord de Cotonou,
- La Coalition Nationale pour la Sauvegarde du Patrimoine Génétique Malien

- Le Collectif Citoyen pour le Développement Intégré du Rail,
- Le Conseil National de la Société Civile.
- La Coalition assure le secrétariat sous-régional Afrique de l'Ouest du Réseau pour l'annulation de la dette (CADTM) et la Coordination du Réseau Jubilé Sud en Afrique de l'Ouest.

Elle est membre fondateur du :

- Réseau Ouest Africain pour le Développement (ROAD), du GCAP (Action contre la Pauvreté au Mali)
- Campagne Africaine pour l'annulation de la dette et initiateur du manifeste de Dakar sur la dette africaine

La C.A.D est membre des réseaux : Jubilé Sud, CADTM, ATTAC.

Objectifs

Son objectif principal est de rétablir la justice sociale et l'équité pour tous pour la construction d'un autre monde meilleur. Pour atteindre cela la C.A.D s'est fixé entre autres objectifs spécifiques :

- Poursuivre la campagne pour l'annulation inconditionnelle de la dette publique extérieure des pays du tiers Monde ;
- Contribuer par l'information, la communication et la formation, au renforcement des capacités d'analyse et d'action des mouvements sociaux et des autres acteurs du développement sur les mécanismes de construction de la pauvreté, de l'injustice et leurs conséquences socio-économiques, politiques et environnementales ;
- Lutter pour une participation active et efficace des mouvements sociaux dans le processus de la planification, de l'utilisation, du suivi et de l'évaluation des fonds publics pour la satisfaction des droits les plus fondamentaux des populations (santé, éducation, travail).
- Contribuer au changement des systèmes, des politiques et des structures de développement qui maintiennent les pays du Tiers Monde dans la spirale de la dette et de la misère.
- Collaborer avec les mouvements sociaux, les réseaux et les alliances qui militent pour la justice sociale et économique au niveau local, régional et international en vue de développer des consensus sur des positions et des activités en faveur d'une nouvelle société centrée sur l'homme et non le capital.
- Contribuer aux réflexions et définitions de nouvelles stratégies et alternatives panafricaines de développement principalement fondées sur nos valeurs sociales, culturelles et économiques ;
- Lutter pour le rapatriement des biens volés en Afrique et la réparation des dommages causés (dette historique, écologique, coloniale et odieuse).

Domaines d'Interventions

Les interventions de la C.A.D vont en faveur des différentes couches populaires qui sont exclues, victimes des politiques néo-libérales en application dans les pays africains en général et au Mali en particulier.

Pour rétablir la justice sociale et l'équité, la C.A.D soutient, forme et informe conscientise les paysans, les ouvriers et les couches socio professionnelles victimes d'expropriation de leurs terres, des licenciements arbitraires et d'autres formes d'exactions suite aux privatisations, aux programmes d'ajustement structurel et aux offensives des multinationales.

Ainsi elle entend influencer les décisions politiques qui ne tiennent pas compte des préoccupations des populations. C'est un effort qui vise à un accès équitable pour tous aux services sociaux et publics de base comme l'éducation, l'eau et l'énergie ainsi que la santé. Cette démarche vise une implication populaire pour toutes les décisions essentielles qui les concernent en premier lieu. Une large consultation genre référendum doit déterminer les prises de décision qui concernent les questions de privatisation de certaines sociétés comme la CMDT, les Chemins de fer ainsi que l'eau, l'énergie...

Organisation

Sur le plan organisationnel, les instances et les organes de la CAD sont :

- L'Assemblée Générale,
- Le Conseil National,
- Le Secrétariat National,
- La Direction exécutive,
- Trois (3) Commissions de travail à savoir :
 - Education du public – formation
 - Recherche d'action plaidoyer
 - Mobilisation des ressources – réseaux alliances.
- Antennes régionales au nombre de six (6) :
 - Antenne de Sikasso
 - Antenne de Mopti
 - Antenne de Kayes
 - Antenne de Koulikoro
 - Antenne de Tombouctou
 - Antenne de Gao

En effet à tous ces niveaux interviennent des hommes et des femmes, des jeunes de diverses organisations qui composent la Coalition attestée de la volonté de celle-ci de réunir toutes les forces vives pour faire un changement véritable.

Adhésion

L'adhésion à la Coalition est volontaire et est subordonnée à l'obtention d'une carte de membre dont le montant est fixé par l'Assemblée Générale.

Tout adhérent a le droit :

- de voter lors des Assemblées Générales,
- d'être élu au Secrétariat National.

La qualité de membre s'acquiert conformément aux conditions suivantes : Souscrire aux présents statuts et règlement intérieur, Payer un droit d'adhésion et la cotisation annuelle de membre fixés par l'Assemblée Générale.