



**Demande de propositions technique et financière pour la réalisation
d'un audit organisationnel et institutionnel**

N° 047/2018/PAMOJA AO

Objet: Appel à candidature pour la sélection de consultants chargé de réaliser l'audit organisationnel et institutionnel de Pamoja Mali, Gambie, Burkina Faso et Niger

1) Présentation

Pamoja Afrique de l'Ouest (PAMOJA AO) est le réseau des praticiens et sympathisants de l'approche Reflect en Afrique de l'Ouest qui s'occupe de l'éducation des adultes. Ce réseau regroupe quatorze pays membres que sont le Bénin, le Burkina-Faso, le Mali, le Togo, le Libéria, la Sierra-Leone, la Gambie, le Sénégal, le Nigéria, le Maroc, la Guinée-Bissau, la Guinée, le Ghana et le Niger. Dans la perspective du renforcement des capacités de ses membres, PAMOJA AO prévoit qu'un audit **organisationnel et institutionnel des réseaux nationaux** soit réalisé. C'est dans cette perspective que nous lançons le présent appel à candidature pour la sélection de consultants.

Les quatre pays concernés sont: le Mali, la Gambie, le Burkina Faso et le Niger.

2) Consultants admis à concourir

Seront admis à soumissionner les consultants provenant des pays membres de Pamoja AO justifiant de capacités d'analyse et d'expertise avérée pour mener avec professionnalisme ce type d'opérations. Les Consultants intéressés fourniront toutes les pièces établissant les qualifications requises et une expérience pertinente pour l'exécution des services (Voir détails dans les Termes de Référence).

3) Sélection

La sélection des consultants sera effectuée suivant la méthode de la sélection au moindre coût en accord avec les procédures de sélection définies dans les **Termes de Références ci-joint**.



4) Délai de soumission

Le dossier doit être déposé ou envoyé par email au plus tard le 15 septembre 2018 à 10 heures précises. Le dossier complet peut être

déposé au bureau de Pamoja AO sis à Sikècodji dans la rue de la clinique coopérative (2^e rue à gauche après le pont de Golfe FM en venant du carrefour Marina) ou envoyé aux adresses emails suivants pamojaao@gmail.com ou secretariat@pamoja-west-africa.org.

Fait à Cotonou le 30 Août 2018

La Coordinnatrice



Termes de référence pour l'audit organisationnel et institutionnel des PAMOJA nationaux

A- Contexte et Justification

PAMOJA Afrique de l'Ouest est un réseau sous régionale apolitique, laïque, à but non lucratif. Son siège légal est actuellement en République du Mali dans les locaux de l'ONG Jeunesse et Développement. Depuis Janvier 2014, la coordination sous régionale est installée à Cotonou en République du Bénin.

Pamoja AO a pour but de mener des actions de plaidoyer pour la promotion de l'Alphabétisation et l'Education Non Formelle à travers l'utilisation de l'Approche Reflect comme un outil efficace d'autonomisation des communautés.

Les pays membre du réseau sont : Le Bénin, le Burkina-Faso, la Gambie, le Ghana, la Guinée, la Guinée - Bissau, le Libéria, le Mali, le Maroc, le Nigéria, le Sénégal, la Sierra Leone, le Togo et le Niger. Il convient de préciser que PAMOJA AO a été créé en 2007 mais les adhésions des 13 pays ont été actées en 2009. Le Niger a adhéré en 2017.

Les domaines d'intervention de Pamoja AO sont : le renforcement des capacités de ses membres, le plaidoyer et le réseautage.

Par ailleurs, les objectifs visés par Pamoja AO dans le plan stratégique 2017-2021 sont :

- Renforcer le pouvoir des personnes marginalisées afin de les amener à changer les conditions qui menacent la justice sociale et le développement en Afrique, à travers l'utilisation de l'approche Reflect basée sur les normes de qualité ;
- Initier des actions de plaidoyer en AENF sur la base des quatre enjeux de plaidoyer retenus dans le document de plaidoyer de Pamoja AO,
- Renforcer les capacités des membres en vue de contribuer à la mise en œuvre du cadre d'action de Bélem et de l'objectif 4 des Objectifs de Développement Durable,
- Nouer des alliances au niveau national et sous-régional en vue d'améliorer le niveau du financement des projets et programmes,
- Améliorer la visibilité du réseau à travers l'utilisation des outils de communication appropriés.

Ces objectifs sont partagés par les PAMOJA nationaux dans les 14 pays.

La réalisation des objectifs de ces axes stratégiques permettra à Pamoja Afrique de l'Ouest de contribuer à la réduction du taux d'analphabétisme, la réduction des conflits et le développement socio-économique dans les 14 pays membres. Ces objectifs s'inscrivent

également dans la même dynamique que le cadre d'action de Bélem, les ODD et le document de stratégie de la Coopération Suisse au Bénin 2017-2019¹.

Les PAMOJA Nationaux sont des réseaux d'ONG nationales œuvrant, à l'intérieur de chaque pays, pour la promotion des alternatives éducatives efficaces pour la formation professionnelle des jeunes et des adultes. La structure organisationnelle des PAMOJA nationaux et l'étendue de leurs moyens (humains, matériels,) varient d'un pays à un autre.

Au regard des objectifs (énoncés ci-dessus) à atteindre, une préoccupation importante demeure : les réseaux nationaux disposent-elles des capacités nécessaires pour contribuer à l'atteinte de ces objectifs ? En outre, la première année de mise en œuvre du plan stratégique en 2017 a révélé des faiblesses au niveau organisationnel dans les pays membres.

C'est pour trouver une réponse à cette préoccupation que PAMOJA AO a prévu un audit organisationnel des PAMOJA nationaux afin de les équiper à être plus professionnels. Les pays concernés cette année par l'audit sont: le Mali, la Gambie, le Burkina Faso et le Niger.

B- Objectifs de la mission

La mission consiste en un audit organisationnel et institutionnel afin de disposer d'une appréciation générale sur la pertinence de la structure organisationnelle pour atteindre les objectifs du plan stratégique. Il s'agit :

- D'établir un diagnostic des forces, faiblesses, opportunités et menaces concernant chaque PAMOJA et de fournir un état des lieux dans chaque pays,
- de formuler des recommandations visant à améliorer l'efficacité des actions des PAMOJA nationaux.

La mission prendra en compte :

- tous les aspects nécessaires pour le renforcement organisationnel afin de garantir un meilleur fonctionnement du Réseau National,
- la stratégie d'action de chaque PAMOJA pour atteindre les objectifs qu'il s'est assignés.

Pour le compte du budget 2018, quatre pays sont concernés : le Mali, la Gambie, le Burkina Faso et le Niger. Les raisons du choix de ces pays sont les suivantes :

¹ Stratégie de coopération suisse au Bénin 2017 - 2020, Page 16

- PAMOJA Niger vient d'adhérer à PAMOJA AO et il est important de disposer d'une situation de référence avant de commencer à les appuyer,
- Le Mali, le Burkina Faso sont des pays prioritaires de la Coopération Suisse, d'où la nécessité de les renforcer pour un plus grand impact des actions de la Direction Afrique de l'Ouest dans ces pays ;
- La Gambie sort d'une crise politique de plusieurs années et il s'avère nécessaire de renforcer la société civile gambienne pour qu'elle joue efficacement son rôle de veille citoyenne.

C- Contenu de l'audit

Conformément aux objectifs énoncés ci-dessus, le consultant aura pour mission de :

1. Décrire précisément la structure organisationnelle du réseau national PAMOJA, les tâches et les niveaux de responsabilité confiés à chacun des acteurs qui participent à la réalisation des missions de même que les modalités de prise de décision,
2. Analyser l'environnement institutionnel du réseau national et les relations avec PAMOJA AO,
3. Apprécier l'adéquation des ressources humaines et les moyens alloués à chaque service/Département de l'Organisation au regard des responsabilités et des tâches à assumer,
4. Examiner la politique de ressources humaines (personnel permanent, bénévole, personnes ressources...) et évaluer son adaptation aux missions de PAMOJA. Ce point inclut l'analyse des niveaux et modalités de rémunération, des procédures de recrutement et de suivi du personnel
5. Analyser les charges du réseau et les options de réduction des coûts à court/ moyen terme en synergies avec les partenaires et les ONGs membres du Réseau.
6. Analyser le système de gouvernance (réunions, groupe de travail, notes internes, organisations des Assemblées Générales, fonctionnement du Conseil d'Administration existence de documents de gestion tels que le manuel de procédures, plan stratégique, plan de travail annuel, etc...),
7. Examiner les stratégies de mobilisation de financement pour l'atteinte des objectifs,
8. Examiner le fonctionnement du système de gestion (organisation administrative et comptable, outils de suivi budgétaire et financier, outils de contrôle...), mis en place.

D- Résultats à atteindre

Au terme de la mission, les résultats attendus sont :

1. Un état des lieux du réseau est disponible

Ce bilan doit mettre en évidence les éléments suivants :

- La structure organisationnelle du réseau national et le système de gouvernance.
- l'examen de l'adéquation ressources humaines et moyens alloués,
- la politique de ressources humaines,
- l'examen des charges et les possibilités de réduction de coûts,
- la stratégie de mobilisations de ressources,
- l'Analyse de l'environnement institutionnel.
- L'examen du système de management.

2. Des recommandations pertinentes sont formulées

Les recommandations formulées doivent permettre de corriger les faiblesses et renforcer les atouts du réseau. Elles doivent également permettre de saisir les opportunités et de limiter les conséquences relatives aux menaces identifiées.

Sur la base des recommandations, chaque PAMOJA pays devra élaborer son plan de mise en œuvre pour une amélioration de ses performances.

E- Méthodologie

1. La démarche

La méthodologie du consultant doit mettre en évidence les trois étapes suivantes :

1.1. Collecte d'information et interview

- a) Collecte des documents pertinents (stratégie, plans annuels, rapports annuels, manuels de procédures, documents de politique, les accords de financement, rapports financiers, etc...),
- b) Préparation d'outil nécessaire à l'évaluation elle-même,

- c) Organisation d'entretiens avec les personnes clés.

1.2. Analyse et diagnostic du réseau

Cette étape prendra en compte les éléments suivants

- a) Les processus de décision de réseau,
- b) Les capacités de mobilisation des ressources du réseau,
- c) Le système de gestion (administrative, comptable et financière) du réseau.

1.3. Conclusions et recommandations

Cette partie repose sur les éléments de diagnostic cités ci-dessus. Elle débouchera sur l'élaboration d'un plan de mise en œuvre des recommandations.

2. Le déroulement de la mission et relation avec PAMOJA AO

PAMOJA AO assurera aux consultants l'accompagnement et la facilitation de la mission sous diverses formes: désignation d'un référent (lors du lancement de la mission), mise à disposition des documents, facilitation des contacts, appui technique et/ou organisationnel, etc.)

Dans le même cadre, chaque réseau désigne également un point focal (le coordonnateur, Directeur Exécutif ou le président) qui facilitera la mission dans le pays.

La mission sera découpée en deux phases successives :

- a) Une phase préparatoire incluant :
 - La validation du chronogramme définitif,
 - La validation des outils de collecte de données
- b) La réalisation de l'étude proprement dite

Cette phase conduit à l'élaboration d'un rapport d'état des lieux et d'une liste de recommandations. Ces éléments doivent être présentés et pré-validés dans chaque pays.

Le rapport de chaque pays est présenté à PAMOJA AO pour une validation finale.

F- Chronogramme de la mission, rapport

Dans le but de réduire les dépenses forfaitaires, tous les documents et rapports requis dans le cadre de la mission seront mis à la disposition du consultant par voie électronique. La mission est prévue pour une durée estimative de 06 jours par pays sans les délais de route.

Le consultant devra fournir un projet de rapport final (30 pages maximum hors annexes) détaillant la méthodologie et décrivant l'état des lieux de l'organisation ainsi que les recommandations afin d'améliorer la performance du réseau.

Le projet de rapport sera mis à la disposition du réseau national et de PAMOJA AO pour partager les points de vue et apporter d'éventuelles corrections au projet de rapport final.

Le consultant devra intégrer les corrections éventuelles et déposer le rapport final.

Chronogramme indicatif

Activités	Période
Publication de l'appel à candidature et des TDR	31/08/2018 au 15/09/2018
Sélection des consultants	Au plus tard le 18/09/2018
Négociation et finalisation du contrat	Au plus tard le 18/09/2018
Phase préparatoire (validation du chronogramme, organisation logistique...)	19 au 22 Septembre 2018
Audit organisationnel de Pamoja Burkina	24 au 29 septembre 2018
Audit organisationnel de Pamoja Gambie	1 ^{er} au 06 octobre 2018
Audit organisationnel de Pamoja Mali	08 au 13 Octobre 2018
Audit organisationnel de Pamoja Niger	15 au 20 octobre 2018
Partage des rapports provisoires	30 Octobre 2018 au plus tard
Amendement et validation des rapports provisoires	10 Novembre 2018 au plus tard
Mise à disposition du rapport final de chaque pays	15 Novembre 2018 au plus tard

Rapports

Tous les rapports devront être rédigés en langue française ou anglaise en fonction de la langue nationale du pays concerné.

Le Consultant devra fournir la version électronique du rapport et des annexes sous format Word.

Le profil du consultant

Pour chaque pays, la mission sera confiée à deux experts : un spécialiste en audit organisationnel et un spécialiste en Education notamment en Alphabétisation et Education Non Formelle (AENF).

1. Le Consultant en audit organisationnel

Il est le chef de mission. Il aura pour objet de coordonner l'ensemble de la mission et de rédiger avec le spécialiste en Education/ AENF les rapports de la mission.

Qualifications requises

- Master en management ou équivalent,
- Parfaite connaissance de la langue officielle (français ou l'anglais) du pays.
- Au minimum 10 ans d'expérience professionnelle dans la mise en œuvre des projets et programmes de développement, de réorganisation ou restructuration des ONGs, renforcement des capacités de gestion au niveau management des ressources humaines et financières.
- Avoir réalisé au moins trois études ou missions similaires.

2. Le consultant en Education/AENF

Il assiste le consultant en audit organisationnel dans l'exécution de la mission et apporte son expertise sur les spécificités de la problématique de l'éducation non formelle dans le pays. Il participe activement à la collecte et à l'analyse des données.

- Master en science de l'éducation ou en sciences sociales,
- Excellente maîtrise de la problématique d'AENF du pays.
- Parfaite connaissance de la langue officielle (français ou l'anglais) du pays.
- Au minimum 05 ans d'expérience professionnelle dans la mise en œuvre des projets et programmes de développement notamment en matière d'éducation non formel.

G- L'offre du consultant

L'offre du consultant doit être constituée de :

- L'offre technique mettant en évidence la méthodologie, les outils de collecte et d'analyse, le chronogramme et les CV des consultants proposés.
- L'offre financière.

H- Evaluation des offres et attribution du marché

Seules les propositions reconnues conformes seront évaluées par Pamoja AO.

La note minimum requise pour la qualification de la proposition technique sera de 70 points sur 100. Les propositions techniques qui n'auront pas obtenu cette note minimale seront éliminées de la compétition. Les propositions ayant obtenu la note technique minimale requise seront soumises à l'évaluation financière. La grille d'évaluation de la proposition technique se présente comme suit :

Critères à évaluer	Notes
1.- Compréhension des termes de référence	15 points
➤ Respect de la présentation de l'offre	05pts
➤ Bon exposé et compréhension de l'étendue et des résultats de la mission	10pts
2.- Qualification/expériences des consultants/consultantes (références, attestations...)	35 points
3.- Méthodologie du consultant	40 points
Conformité et cohérence de la méthodologie proposée avec les termes de référence/cahier de charge	
4.- Durée de la mission	10 points

L'évaluation des propositions financières sera effectuée après vérification des coûts unitaires et des totaux.

La sélection est au moindre coût, donc le marché sera attribué aux consultants/consultantes techniquement qualifié et dont la proposition financière évaluée est la moins-disante.