

**PROGRAMME D'APPUI AUX INITIATIVES DE DEVELOPPEMENT LOCAL
ET DE COOPERATIONS TERRITORIALES (PAIDEL-CT, 2010-2014)**

BASSIN DU FLEUVE SENEGAL : MALI-MAURITANIE-SENEGAL ET FRANCE

TERME DE REFERENCE POUR UNE EVALUATION FINALE [AVRIL-JUILLET]



Le dossier de réponse doit comprendre :

☞ **Une offre technique** composée d'une note de compréhension des TDR, d'un exposé de la démarche méthodologique, d'un chronogramme d'exécution de la mission et des références du consultant (CV détaillé).

☞ **Une offre financière** détaillée.

Les réponses doivent être envoyées avant le lundi 14 avril 2014 à 16 h. à olivier.lemasson@grdr.org avec pour objet : «Offre évaluation PAIDEL-CT III ».

Pour toute information complémentaire, vous pouvez envoyer un courriel à cette même adresse.

Mars 2014

Grdr • Siège social

66/72, rue Marceau 93558 • Montreuil • Cédex • France
Tél : +33 1 48 57 75 80 • Fax : +33 1 48 57 59 75
Grdr@Grdr.org • www.Grdr.org

Association loi 1901. N° de Siret : 310 270 640 00074

Grdr • Pôle Sahel

Villa A - N° 163 - Tevragh Zeina E-Nord - BP: 2013
Nouakchott • Mauritanie • Tél : +222 45 25 64 92
+33 1 48 57 75 80 • Fax : +33 1 48 57 59 75

Grdr • Mali

Badala Sema Gesco, Rue 129 - Porte 328
BP E 3360 • Bamako • Mali
Tel/fax: (223) 20 23 12 52 • mali@Grdr.org

I- Présentation générale de l'évaluation du PAIDEL-CT

I.1- Présentation du Grdr (www.Grdr.org)

Depuis sa création en 1969, le Grdr Migration – Citoyenneté - Développement accompagne les initiatives portées par les migrants et leurs partenaires.

Acteur en milieu rural depuis 45 ans en Afrique de l'ouest (Mali, Mauritanie, Sénégal, Guinée Bissau), le Grdr intervient dans une **zone caractérisée par la prédominance de l'agriculture et de l'élevage**, par un **fort enclavement** (éloignement des capitales, isolement de certaines localités durant l'hivernage) et par une forte **culture de l'émigration** (saisonniers ou permanente, dans la sous région ou à l'international).

L'association a dans un premier temps travaillé en appui aux **initiatives de développement portées par les migrants** et au renforcement des dynamiques des associations locales de développement. D'abord en milieu rural autour de thématiques sectorielles prioritaires (éducation, santé, hydraulique, sécurité alimentaire, développement économique, accès à l'énergie) et de plus en plus en milieu urbain (assainissement, cohésion sociale, lutte contre les discriminations, accompagnement des populations vulnérables...).

Dans le cadre du processus de décentralisation en Afrique de l'Ouest, le Grdr a ensuite accompagné l'**exercice de la gouvernance des acteurs locaux dans le cadre de processus de développement local favorisant un aménagement du territoire concerté à partir de la valorisation des ressources locales.**

En France, les associations de migrants soutenues par le Grdr valorisent leur double citoyenneté sur la scène publique à travers des actions d'éducation au développement dans les lieux de vie des territoires d'accueil.

Le Grdr inscrit son action dans un monde où **l'interdépendance** entre continents, pays et régions se renforce, alors que les inégalités et la précarité augmentent. Il veut contribuer à la construction d'un monde plus juste et plus solidaire et fonde son action sur une vision positive de l'avenir de l'Afrique de l'Ouest et tout particulièrement du Sahel. Il considère que la mobilité des hommes et des femmes est une chance pour les sociétés, une nécessité pour la construction du monde de paix de demain dans lequel nos sociétés en Afrique et en Europe sont liées. Ainsi, sur le « double-espace » de la migration (territoires d'accueil et d'origine), le GRDR valorise les mobilités comme étant une ressource durable pour des « territoires solidaires », à travers le triptyque « Migration-Citoyenneté-Développement » qui, « ici » comme « là-bas », ne peut être dissocié et constitue une source d'innovations précieuses de co-opération.

I.2- Eléments d'histoire [cf [Annexe N°1 : Historique du programme](#)]

Le Programme d'Appui aux Initiatives de Développement Local et de Coopérations territoriales (PAIDEL-CT) correspond à la **troisième phase d'un processus d'animation de territoire** conduit par le Grdr et ses partenaires dans le Bassin du Fleuve Sénégal depuis une quinzaine d'années.

Pour rappel, dans les années 90, l'émergence d'organisations inter-villageoises a été appuyée par le GRDR pour accompagner les acteurs des territoires à développer des projets d'aménagement et de développement (DAIB : Dispositif d'Appui aux Initiatives à la Base). **En 2000**, les processus de décentralisation dans chacun des trois pays ont conduit le GRDR à travailler sur **l'articulation entre les actions portées par les organisations de base et les activités des collectivités locales émergentes**. **Entre 2000 et 2009**, le programme d'appui aux initiatives de développement local (PAIDEL I et II) piloté par le GRDR a permis d'appuyer près d'une centaine de collectivités dans 5 régions des trois pays.

Le processus **contribue à l'opérationnalité des collectivités locales dans le processus de décentralisation**, pour favoriser la prise d'initiatives locale des différents acteurs clefs sur ces territoires soient **maîtres de leur décision** (diagnostic partagé, identification des ressources, concertation sur les priorités,) **et de l'action** (planification : PDSEC, PDC, PLD, PAP..., gestion de projet, financements (FDL, FAIDEL), partenariats et co-dvlpt).

Le Grdr s'est résolument engagé dans cet appui aux collectivités locales permettant l'implication, en lien avec les instances élues, d'une **société civile organisée** (cf. impact du programme PAIB) à l'occasion de la préparation de la planification communale. Dans cette perspective, **des ADL ont été recrutés et des FDL mis en place**. Enfin, les liens étroits qui existent entre le Grdr et les associations de migrants (longtemps associées aux villages d'origine) ont permis la reconnaissance croissante par ces dernières du rôle des collectivités et, en parallèle, la constitution d'unions d'associations de migrants (communales et/ou intercommunales). Ces associations et unions sont devenues les interlocutrices des élus pour la prise en charge du développement local à travers la promotion des plus-values inhérentes aux mobilités et aux migrations : **les migrations sont une ressource durable pour des territoires solidaires** [cf. *slogan pour les 40 ans du GRDR en 2010*].

I.3- Contexte [cf Annexe N°2 et 3 : Contexte d'intervention]

Depuis 2010, la problématique de **l'insécurité dans la zone sahélo-saharienne a pris de l'ampleur**. Les effets se sont fait ressentir – à différents niveaux et à des degrés divers d'intensité - dans chacun des trois pays :

✓ **Au Mali, vers un équilibre entre un pouvoir central fort et une indispensable décentralisation !**

Le contexte a été marqué par **une crise politique sans précédent** qui résulte de plusieurs évènements corrélés : montée progressive du terrorisme dans le nord du pays (prises d'otages répétées, déplacement limités), crise institutionnelle et mauvaise gouvernance, coup d'Etat du 22 mars 2012, rébellion du MNLA, occupation du Nord par plusieurs groupes armés, avancée vers la capitale, intervention militaire... Ces évènements sont **des facteurs de blocages évidents pour la vie politique et sociale du Mali**. Le déroulement sans heurt des élections présidentielles (juillet-août 2013) et législatives (novembre-décembre 2013) et l'organisation des Etats généraux de la décentralisation (novembre 2013) sont deux indicateurs rassurants pour l'avenir : le triptyque « un Etat fort, une décentralisation renouvelées et des solidarités territoriales et sous-régionales affirmées » peut être le ferment d'un nouveau contrat social.

✓ **Au Sénégal, un 3^{ème} acte de la décentralisation (après 1972 et 1996) pour un Sénégal émergent ?**

L'année 2012 a été marquée par l'organisation de l'élection présidentielle dans un contexte tendu qui a plongé le pays dans **une situation de tension sans précédent**. Même si les zones d'intervention du programme (régions de Tambacounda et de Matam) ont été plutôt épargnées, toutes les attentions ont été concentrées pendant plusieurs mois sur les développements de l'actualité politique du pays. La tenue des élections présidentielles a entraîné **des ralentissements du fonctionnement de l'activité institutionnelle**. Au final, la direction de la décentralisation a été supprimée et ses prérogatives rattachées au Ministère de l'Aménagement du territoire et des Collectivités Locales. Fin 2013, le Grdr a signé un accord de partenariat avec la Direction des Stratégies du Développement Territorial (cf Convention) du Ministère de l'Aménagement du Territoire et des Collectivités Territoriales. Enfin, l'avènement de l'Acte III de la Décentralisation [cf. Loi n° 2013-10 du 28 déc. 2013 portant code général des collectivités locales] engage une refondation majeure de l'action territoriale de l'Etat : *l'objectif général, visé par cette réforme de la décentralisation est d'organiser le Sénégal en territoires viables, compétitifs et porteurs de développement durable*.

✓ **En Mauritanie, une décentralisation sans souffle mais des initiatives locales bourgeonnantes...**

En Mauritanie, le cadre politique et institutionnel demeure également sensible. Après plusieurs reports, les élections municipales et législatives ont pu se tenir fin 2013 et renouveler les instances politiques. L'opposition a néanmoins globalement boycotté le processus électoral fragilisant ainsi la dynamique politique postélectorale qui était espérée. Durant les 4 années du programme, **le processus de décentralisation a été considérablement affaibli** : si les autorités du pays se sont officiellement engagées dans un chantier de réformes des textes de la décentralisation avec un nouveau projet de loi portant Code des Collectivités Territoriales (instituant notamment dans son article 137 l'intercommunalité), les réformes en faveur de la régionalisation ou de la coopération intercommunale tardent à se concrétiser. Enfin, les programmes d'appui institutionnel (Vaincre, PERICLES...) ne parviennent pas à équilibrer l'approche « Etat, collectivités et société civile » et à soutenir de fortes dynamiques de développement local. Toutefois, des démarches originales, thématiques et géographiques, voient le jour qui, une fois capitalisées, pourront être érigées en expériences probantes et diffusées aux échelles régionales et nationales.

✓ **A l'échelle du Bassin du Fleuve Sénégal : intégration sous-régionale et coopération transfrontalière**

Dans ce contexte de crise politique, dès le premier trimestre 2011, les autorités françaises ont demandé à leurs ressortissants de limiter au maximum les déplacements : les **volontaires de solidarité internationale** au Mali ont tous été rapatriés, et seuls les contrats en cours ont été conduits à leur terme au Sénégal et en Mauritanie. Les **consignes de sécurité** ont été progressivement renforcées entre 2011 et 2013, notamment après l'enlèvement d'un ressortissant français à Diéma (région de Kayes) fin 2012. Les **partenaires de coopération décentralisée** ont aussi considérablement diminué leur déplacement. Enfin, le Grdr a immédiatement mis en place un **protocole de sécurité** interne qui précise les consignes à respecter et les conditions de déplacement.

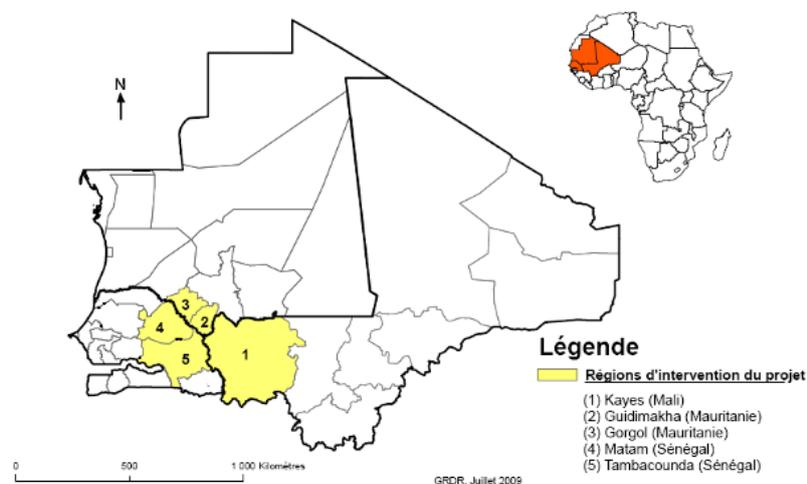
A l'échelle de la CEDEAO, les **logiques de coopération transfrontalière** (cf. mise en place du RACTAO en février 2011) et les **processus d'appui aux mobilités sous-régionales** (passeport CEDEAO et mission d'observation à la frontière Mali-Sénégal) sont encore peu suivies d'effet. Elles doivent pourtant être appuyées tant elles sont les garantes de cohésion sociale, de développement économique et du maintien de la paix en Afrique de l'Ouest.

Des réaménagements réguliers ont été opérés au cours du programme PAIDEL-CT : modification des équipes, adaptation du dispositif de suivi-évaluation, diminution des missions d'acteurs du Nord au Sud, priorité mise sur la dimension locale du développement et non sur le dialogue politique et le plaidoyer institutionnel...

II- Présentation du programme PAIDEL-CT : objectifs, partenariats, enjeux...

Intitulé du programme :

Appui aux initiatives de développement local et de coopérations territoriales



5 régions d'intervention :

Régions de Kayes (Mali),
Gorgol et Guidimakha (Mauritanie)
Matam et Tambacounda (Sénégal)

Type de projet/programme

Multi-pays (UE) / Gouvernance et développement local

Thématiques :

Décentralisation, gouvernance locale, développement local et aménagement du territoire, développement économique, coopération territoriale

Autres intervenants

Partenaires locaux :

Mali : Assemblée Régionale de Kayes (ARK/CRK)

Mauritanie : Association des Maires du Guidimakha (AMAIG)

Sénégal : Groupement d'Intérêt Communautaire de Bakel (GIC), Agence Régionale de Développement de Matam

BFS : SAANE (ONG sous régionale)

Autres associés :

Mali : Association des Collectivités Territoriales du Cercle de Kayes, Intercommunalités du CPCD et de l'ACGK

Mauritanie : Union Régionale des Coopératives Agro-Pastorales du Guidimakha, Asso. des Maires et Parlementaires du Gorgol

Sénégal : Agence régionale de Développement de Tambacounda

Objectifs de l'action :

Objectif général :

Structurer et renforcer des services d'appui aux initiatives de développement local pour la mise en œuvre de politiques cohérentes d'aménagement du territoire et de développement économique.

Objectifs spécifiques :

- Structurer les services d'appui-conseil aux collectivités territoriales au niveau régional et intercommunal ;
- Renforcer les dynamiques de solidarité locale, régionale, transnationale et internationale porteuses de coopération plus efficaces et plus efficientes ;
- Accompagner des initiatives de développement économique local pour l'augmentation durable des revenus locaux ;
- Capitaliser et diffuser les outils, méthodes et résultats issus du projet pour une large appropriation au niveau national et sous-régional

Bénéficiaires/Public cible :

Autorités locales : collectivités locales et leurs groupements ; Communautés de base ; Migrants ; Organisations Non Gouvernementales ; Organisations socio-professionnelles ; Entreprise et promoteurs économiques

Durée totale du projet

48 mois – du 1er janvier 2010 au 31 décembre 2013 (avenant => oct 2014)

Coût prévisionnel total

Budget UE : 3 621 259 €

-

Budget AFD : 4°472°459€

II.1- Les objectifs du programme

Après deux phases successives d'accompagnement des processus de développement local PAIDEL I (2000-2006) et PAIDEL II (2007-2009), le Grdr est devenu **une structure ressource** dans les régions du Bassin du Fleuve Sénégal, **une organisation de référence** pour l'appui aux collectivités locales de différentes envergures (communautaire/communal, intercommunal, régional).

Développement local...

Soucieux de l'autonomisation de ses partenaires et de la capitalisation de ces 10 premières années d'expérience, **l'objectif principal** de cette troisième phase du PAIDEL était de **transférer les compétences et savoirs-faires acquis aux organisations locales pour la mise en place de dispositifs d'appui-conseil aux collectivités territoriales et aux acteurs locaux**. Ces dispositifs contribuent à rendre opérationnelles les orientations des politiques de décentralisation de chacun des états concernés tout en tenant compte des **contextes spécifiques** à chacune des 5 régions d'intervention.

Au cours de cette phase de 4 ans, le Grdr a accompagné les partenaires suivants dans l'animation de dispositifs d'appui au développement local :

- ❖ **Le Conseil régional et les intercollectivités de la région de Kayes (Mali).**
- ❖ **Les associations régionales des élus locaux du Gorgol et du Guidimakha (Mauritanie).**
- ❖ **Les agences régionales de développement de Matam et Tambacounda et les groupements d'intérêt communautaire (Sénégal).**

Le Grdr a souhaité également impliquer **l'ONG Saane** (association sénégalaise qui intervient dans l'ensemble des régions ciblées par le projet) avec pour objectif d'accompagner sa redynamisation.

... et co-opérations territoriales !

Par ailleurs, ce projet s'est attaché à **renforcer les coopérations territoriales de proximité** afin de garantir une meilleure prise en charge des actions d'aménagement et de les rendre ainsi plus cohérentes et efficaces. Les dimensions **intercommunales, régionales et transfrontalières** de ce projet ont contribué à la mutualisation des moyens humains et financiers. Cette mutualisation permet l'optimisation des ressources externes (dotations de l'Etat, subventions, partenariats de coopération) et internes (taxes et contributions locales, augmentation des revenus). A une échelle internationale, le Grdr est resté volontariste pour consolider la **dimension « double-espace »** incarnée par **les ressortissants, acteurs citoyens** de leurs territoire de vie comme d'origine, notamment dans le cadre des **partenaires de co-opération décentralisée**, dont les cadres opérationnels sont de véritables **creuset pour des initiatives de co-développement local réussies**.

Cette nouvelle phase de quatre ans visait ainsi le renforcement des capacités d'acteurs locaux des 5 régions du Bassin du Fleuve Sénégal et, par extension, de l'ensemble des 3 pays concernés par diffusion et partage des résultats : **les échelons nationaux et sous régional ont effectivement été touchés par la diffusion des expériences capitalisées et par une démarche de plaidoyer** auprès des institutions des pays concernés.

II.2- Les enjeux : synthèse en quatre axes

Au cours de ces quatre années, les activités ont été déclinées autour **de 4 axes stratégiques** correspondant aux principaux résultats attendus (cf. le détail des activités dans le cadre logique en [Annexe N°2](#)) :

| Axe 1 « Structuration des services d'appui au développement local » | Axe 2 « Coopérations territoriales » | Axe 3 « Développement économique local » | Axe 4 « Capitalisation et diffusion » |
|--|--|---|---|
| Résultat 1 Des services mutualisés à l'échelle des régions ou des inter-collectivités sont structurés, renforcés et opérationnels pour l'appui au développement local. | Résultat 2 Les collectivités et les acteurs locaux de développement initient ou renforcent des coopérations territoriales à l'échelle locale, régionale, transnationale et internationale. | Résultat 3 Des processus de développement économique local et des initiatives entrepreneuriales sont accompagnés pour accroître les revenus tant pour les populations que pour les collectivités. | Résultat 4 Les outils, les méthodes et résultats de l'action sont capitalisés diffusés aux acteurs de développement notamment aux organisations et institutions nationales. |

II.3- Des partenaires co-porteurs, acteurs et bénéficiaires de l'action

Le Grdr a été le chef de file de cette action qui a réuni des partenaires des trois pays d'intervention. Ces acteurs (autorités locales et acteurs non étatiques) sont donc partenaires bénéficiaires et co-porteurs de cette action.

Il s'agit d'acteurs qui se sont vus confier des compétences en matière d'appui au développement local et d'aménagement du territoire conformément aux contextes de décentralisation spécifiques à chacun des pays. La place qu'ils joueront dans ces processus de développement est prépondérante et est liée à leur capacité de relever le défi d'articuler décentralisation et développement local en associant étroitement la société civile (dont les ressortissants) de ces territoires.

- ✓ **Pour le Mali**, le *partenaire principal* est le **Conseil Régional de Kayes**. Le CRK a la compétence de définir les politiques régionales d'aménagement du territoire et de développement économique. Il héberge le Dispositifs d'Appui aux Développement Local (DADL, cf Axe N°1). Parmi les *organismes associés* à l'action, citons non seulement les inter-communalités telles que le CPCD et l'ACGK, mais aussi les 7 autres inter-collectivités et Cercle qui composent les Services d'Appui au Développement Local (SADL). Enfin, plusieurs organisations paysannes ont été *associées* au processus de DEL (ex : RHK, APROBAK).
- ✓ **En Mauritanie**, le *partenaire* est l'**Association régionale des MAIres du Guidimakha (AMAIG)**. Avec l'Association des Maires et Parlementaires du Gorgol (AMPG), *associée* à l'action, elles sont les deux organisations au cœur du processus de régionalisation en Mauritanie. Les dispositifs qu'elles ont animé dans leurs régions d'intervention (Intercom, CRACGL), ont permis d'alimenter et de favoriser l'opérationnalisation des orientations de la Direction Générale des Collectivités Territoriales et de mettre en place les services aux collectivités territoriales et aux acteurs locaux. Les unions régionales de coopératives ont par ailleurs été localement et régionalement *associées* sur les activités de DEL de l'axe N°3.
- ✓ **Au Sénégal**, les *partenaires* de droit sénégalais sont trois : l'un d'entre eux a une dimension sous-régionale. Il s'agit de l'**ONG SAANE**. Le **GIC de Bakel** (première intercommunalité rurale du pays avec 27 collectivités locales, réparties sur deux départements) joue un rôle de plaidoyer et travaille à accompagner les collectivités territoriales membres dans leurs initiatives. L'**Agence Régionale de Développement (ARD) de Matam** a appuyé les collectivités de sa région d'intervention. L'ARD de *Tambacounda* a été *associée* à la mise en œuvre de l'ensemble des actions au niveau de la région de *Tambacounda* en relation étroite avec le GIC de Bakel (cf. convention).
- ✓ **D'autres acteurs**, publics ou privés, ont été parties prenantes de la mise en œuvre de l'action. Il s'agit d'acteurs bénéficiaires et/ou partenaires des actions du GRDR : les fédérations des organisations paysannes et de producteurs locaux, les plateformes des acteurs non étatiques, les associations de migrants et leurs fédérations, les administrations et les services techniques de l'Etat, l'ensemble des collectivités locales et leurs groupements, les ONG locales, les bureaux d'études et consultants nationaux.

Ces partenaires ont dans leurs attributions l'appui au développement local soit directement auprès des collectivités locales et de leurs groupements (axes 1 et 2), soit plus généralement auprès des acteurs du développement local (axe 1, 2, 3). Ces partenaires sont **directement parties prenantes des résultats** à atteindre et ont été associés au choix et à la définition des indicateurs de résultats (cf Annexes N°2 Cadre logique et N°6 dispositif SSE). Ils ont comme interlocuteurs les collectivités locales (communes, cercles, assemblée régionale au Mali ; communautés rurales, communes urbaines, départements, région au Sénégal ; communes en Mauritanie) et leurs groupements (inter-collectivités), mais aussi les organisations socioprofessionnelles et communautaires de base.

Tableau de synthèse des partenaires principaux et associés

| Partenaires | Pays et territoire | Associés | Pays et territoire |
|--|------------------------------------|--|-----------------------------------|
| ARK Assemblée Régionale | Mali Région de Kayes | ACTCK Inter collectivité du cercle | Mali – Cercle de Kayes |
| GIC Bakel – Intercom (27 CL) | Sénégal Dépt de Bakel | CPCD Intercommunalité 6 com. | Mali – Cercle de Kayes |
| ARD Matam -Agence régionale d'appui aux CL | Sénégal Rég. de Matam | ACGK Intercommunalité 9 com. | Mali –Cercle de Kayes |
| AMaiG – Ass régionale des maires | Mauritanie Wilaya du Guidimakha | ARD - Agence régionale d'appui aux CL | Sénégal-Région de Tambacounda |
| SAANE - ONG | 3 pays – BFS | URCAPG – Union des organisations paysannes | Mauritanie – Wilaya du Guidimakha |
| | | AMPG - Ass régionale des maires et parlementaires (Gorgol) | Mauritanie – Wilaya du Gorgol |

III-Objectifs, méthodologie, calendrier de l'évaluation

III.1- Les objectifs de l'évaluation

Cette évaluation est contractuelle. Prévues dès l'origine du programme (cadre logique de l'Union Européenne et de l'Agence Française de Développement), elle doit permettre à travers les outils méthodologiques proposés par l'équipe d'évaluation et suivant les mots clefs traditionnels « pertinence, cohérence, efficacité, efficience et durabilité » d'atteindre quatre objectifs :

☞ **Objectif N°1 : Analyser la cohérence et la pertinence des objectifs, des modalités opérationnelles et des résultats attendus dans le contexte de décentralisation des trois pays**

A noter : Deux missions ROM ont été organisées en 2011 (et 2012) par l'Union Européenne (cf. CR au Grdr).

- Evaluer les *contributions méthodologiques* de la démarche GRDR au développement local et au renforcement des politiques de décentralisation des trois pays du BFS (Lois de décentralisation, compétences transférées, enjeux et pratiques, atouts-contraintes).
- Dresser le *bilan quantitatif et qualitatif des outils méthodologiques* développés, apprécier leur pertinence ainsi que leur degré d'adaptation et de transfert aux dispositifs prévus (DADL, DATF, etc.) ainsi que leur articulation avec les dispositifs existants.
- Apprécier l'*adéquation des stratégies « territoriales » développées par le Grdr et ses partenaires avec les politiques locales de décentralisation*, en termes de *capacité de résilience* dans un contexte de crises institutionnelle, politique et économique, chronique.

☞ **Objectifs N°2 : Evaluer qualitativement et quantitativement la mise en œuvre du PAIDEL-CT : appréciation des résultats par rapport aux objectifs / résultats attendus dans les 3 premiers axes et des effets/impacts du programme.**

A noter : Ce travail sera effectué à partir d'études de cas spécifiques des collectivités de chacune des régions d'intervention, proposées par les évaluateurs et retenues lors de la réunion de cadrage de l'évaluation. Pour ce faire, la synthèse des activités conduites sera fournie aux évaluateurs (sources : rapport annuel, CR, fiches synthèses) qui pourront en faire un premier bilan, axe par axe.

- Apprécier le *niveau de maîtrise du processus de développement local* par les différentes familles d'acteurs impliquées ainsi que leur participation à l'exercice des responsabilités au niveau local (cf. axe N°1) : *Capacités des acteurs locaux à définir et mettre en œuvre des politiques d'aménagement du territoire* / *Capacités des acteurs locaux à gérer des services d'appui à la maîtrise d'ouvrage locale*.
- Evaluer les *forces et faiblesses des logiques de co-opérations territoriales* (inter-communalité, co-opération transfrontalière, co-développement, co-opération décentralisée) et d'articulation des échelles de territoire (principe de subsidiarité, DADL/SADL, régionalisation des enjeux et des dynamiques de plaidoyer, axe N°2) : *synergies développées par les collectivités locales des régions d'intervention, impact des projets de coopération territoriale sur l'aménagement du territoire, processus d'intégration et de solidarité territoriale à différentes échelles*.
- Apprécier l'*impact des processus impulsés sur les conditions de vie des populations* notamment en termes de développement socio-économique local : définition par les acteurs locaux de stratégies de développement économique local, création d'activités économiques, capacités de production locale, diversification des richesses, place et rôle des femmes, place et rôle des jeunes (cf. axe N°3).
- Analyser la *plus-value des dynamiques « double-espace »* au regard des activités en France : activités de structuration associative des migrants en lien avec les dynamiques territoriales dans le BFS [axe N°1], appui aux processus de co-opération territoriale (intercommunalité, coop. déc., coop. transfrontalière) [axe N°2], restitution des études sur le Développement économique local [axe N°3].
- Avoir un *regard spécifique transversal sur l'intérêt et les limites du Système de Suivi-Evaluation (SSE)* mis en œuvre au départ du programme (an 1, avec le F3E) : 15 indicateurs de résultats et d'effets (cf. Annexe 7).

☞ **Objectif N°3 : Apprécier les *relations partenariales* entretenues dans le cadre du programme et leurs impacts dans l'atteinte des objectifs et la reproductibilité des savoirs et savoirs-faires.**

- Analyser les *points de déséquilibre* et les *recherches de complémentarités* (compétences, réseaux).
- Apprécier le *cadre contractuel*, les *outils d'animation* et les *rythmes* de suivi et modalités d'évaluation et de contrôle de ces partenariats.
- Identifier les *points de rupture* éventuels et proposer des *pistes pour consolider* ces partenariats.

☞ **Objectif N°4 : Identifier de manière à la fois rétrospective et prospective la *pertinence* et l'*efficacité opérationnelle* d'un programme « multi-pays » autour des enjeux communs de (co)développement des 5 régions.**

- Analyser les principaux temps de *mutualisation* des savoirs (inter-cellules, inter-équipes, rencontres sur le « double-espace »).
- Porter un regard critique sur les *principaux outils de capitalisation* (guides, fiches, atlas, rapports, vidéo, photo) et organes de diffusion/plaidoyer (Site Internet, médias, forum, missions, campagne).
- Evaluer la stratégie de *communication* développée par le GRDR pour contribuer aux débats régionaux, nationaux et internationaux sur les imbrications nécessaires entre les politiques de décentralisation et les dynamiques de développement local et de co-opération territoriale [Cf. liens avec l'objectif N°1].
- Mettre en perspectives pour chacune des 5 régions d'intervention, *des pistes et recommandations* au sujet *des trois problématiques prioritaires à approfondir ou à développer* pour une prochaine phase d'appui au(co)-développement local dans le Bassin du Fleuve Sénégal.
- Développer un *argumentaire « atouts-contraintes »* permettant de faire le bilan d'un programme « multi-pays » et identifiant les points d'intérêt pour prolonger cette approche « multi-pays » (délimitation géographique, comparaison territoriales, enjeux communs, logiques de co-opération).

Un regard transversal permettra aussi de souligner les liens effectivement créés avec d'autres programmes et actions menés par le GRDR dans la sous-région (notamment thématique GRN-SA) et en Europe (OMD/OMD, Clubs « dynamique africaine » / « entreprendre au féminin ») ainsi qu'avec d'autres programmes et actions menés pas d'autres intervenants spécifiques [BM, UE, Etat, coopération bilatérale (AFD, GIZ, CTB), etc.].

III.2- Méthodologie proposée pour l'évaluation

Un comité de pilotage sera constitué pour cette évaluation : comprenant les principaux partenaires financiers du programme, les acteurs de coopération décentralisée et les leaders des diasporas de ces trois pays résidant en France, ce comité se réunira (au moins) trois fois.

- ✓ **Au début** pour préciser les enjeux et les objectifs à partir de la méthodologie proposée par les évaluateurs (débat sur l'offre et point sur le calendrier).
- ✓ **Entre les ou après la mission(s) en Afrique** pour restituer les premiers résultats/constats/bilan (pré-rapport de mission).
- ✓ **A la fin** pour restituer les grandes conclusions, produire des pistes et recommandations, animer le débat (validation du rapport final).

L'équipe d'évaluation veillera à alterner les temps :

- De *revue documentaire* (cf. centre de ressources au GRDR compilant l'ensemble des documents produits dans le cadre du programme).
- D'*entretiens* avec les membres de l'équipe Grdr (France et Afrique) et les partenaires de l'action.
- De *recueil de l'avis des autorités* administratives et des services techniques les activités du programme *aussi bien que des principaux partenaires* financiers du programme (UE, AFD, CCFD, RIF, RC, CFSI...), dans les régions et dans les capitales de chacun des pays.
- D'*animations régionales ou sous-régionale pluri-acteurs* sur des thèmes prioritaires issus des 3 axes du programme (c^{té} de pilotage de l'évaluation en France, rencontres spécifiques en région).
- De *présence aux événements* organisés par le programme : forum de Saint-Louis (28-30 avril 2014), journée de l'intercommunalité au Mali (date non confirmée).

La mission devra **apprécier particulièrement la dimension recherche action** qui a prévalu dans les modes opératoires développés dans chaque pays (adaptation aux contextes de chaque région). A cet effet **elle pourra dresser une typologie des situations rencontrées et des stratégies développées.**

III.3- Calendrier suggéré pour l'évaluation

Suivant les attentes des principaux partenaires financiers (Délégation de l'UE à Bamako qui suit ce programme, Région IDF attentive aux résultats sur Kayes) il est proposé de mener cette évaluation **sur trois mois** (avril-mai-juin / extension possible en septembre) et **en trois temps** (*les nombres de jours sont indicatifs*) :

- **Un premier temps en France (15 jours)** avec l'équipe GRDR et les partenaires techniques et financiers du programme (cf. revu documentaire, comité de pilotage, entretiens particuliers).
- **Un second temps spécifique au Mali sur Bamako et la Région de Kayes (15 jours)** qui sera un premier regard sur les résultats du programme (cf. attentes spécifiques de la RIF au sujet du partenariat avec le CRK, DADL/SADL, dynamiques DEL, intercommunalités, coopération transfrontalière, EMDK).
- **Un troisième temps (20 jours)** sur les quatre régions de Tambacounda/Matam et Guidimakha/Gorgol à base d'échantillonnage des expériences, de comparaison avec les conclusions de Kayes

Des temps de rédaction de rapport et de restitution finale [10 jours] sont à ajouter. NB : les évaluateurs devront être disponibles une journée en septembre en cas de décalage du calendrier initial avant l'été.

A noter : Dans la mesure du possible, les évaluateurs seront présents à **Saint-Louis** pour participer **les 28-30 avril 2014** au forum co-organisé avec le Département de Sociologie de l'Université Gaston Berger intitulé :

DYNAMIQUES DE DÉVELOPPEMENT LOCAL EN AFRIQUE DE L'OUEST LE BASSIN DU FLEUVE SÉNÉGAL : CENTRES ET PÉRIPHÉRIES ?

[info sur : <http://www.developpementlocal-sahel.org/Forum-Dynamiques-de-co>]

IV- Modalités pratiques, rendus, contacts...

IV.1- Profil des candidats

Une équipe de deux consultant(s) – ouest-africain(s) et/ou européen – ayant des :

- Compétences en *suivi-évaluation de programmes de développement local* dans un contexte de solidarité internationale : une expérience dans la gestion d'outils pratiques adaptés au suivi-évaluation de programme de développement local multi-pays sera appréciée.
- Connaissances et expériences sur les *pratiques de développement local, de développement économique local, d'aménagement du territoire, de démocratie participative*.
- Expériences d'*analyse des partenariats multi-acteurs*.
- Expériences professionnelles avérées dans au moins 1 des 3 pays d'intervention.

A noter : La répartition des Hommes/Jours sera fonction de la méthodologie proposée : néanmoins, la validation nécessaire de cette méthodologie par le comité de pilotage recommande une grande souplesse à l'équipe de réalisation de cette évaluation. Les règles de sécurité pourront influencer sur les missions dans les régions (notamment au Mali et en Mauritanie).

L'équipe devra adopter une **démarche d'animation le plus possible participative** (temps collectif, focus group) afin de s'assurer une exhaustivité des points de vue et de garantir la pertinence des recommandations (cf III.2).

IV.2- Articulation Consultant / Coordinateur du programme

- **Le coordinateur du programme et la chargée de mission capitaliation** seront les **principaux interlocuteurs de l'équipe de consultants durant la durée de l'évaluation** (mise à disposition des ressources calendrier...).
- **Le comité de pilotage** validera le choix des méthodes d'animation (en amont) et le rapport final (en aval).
- **Pendant la/les missions en Afrique**, l'équipe d'évaluation sera responsable de l'animation. Les coordinateurs des cellules GRDR seront alors leurs principaux interlocuteurs respectifs pour adapter les outils d'animation, organiser les entretiens et les focus group, mener les missions d'observation...

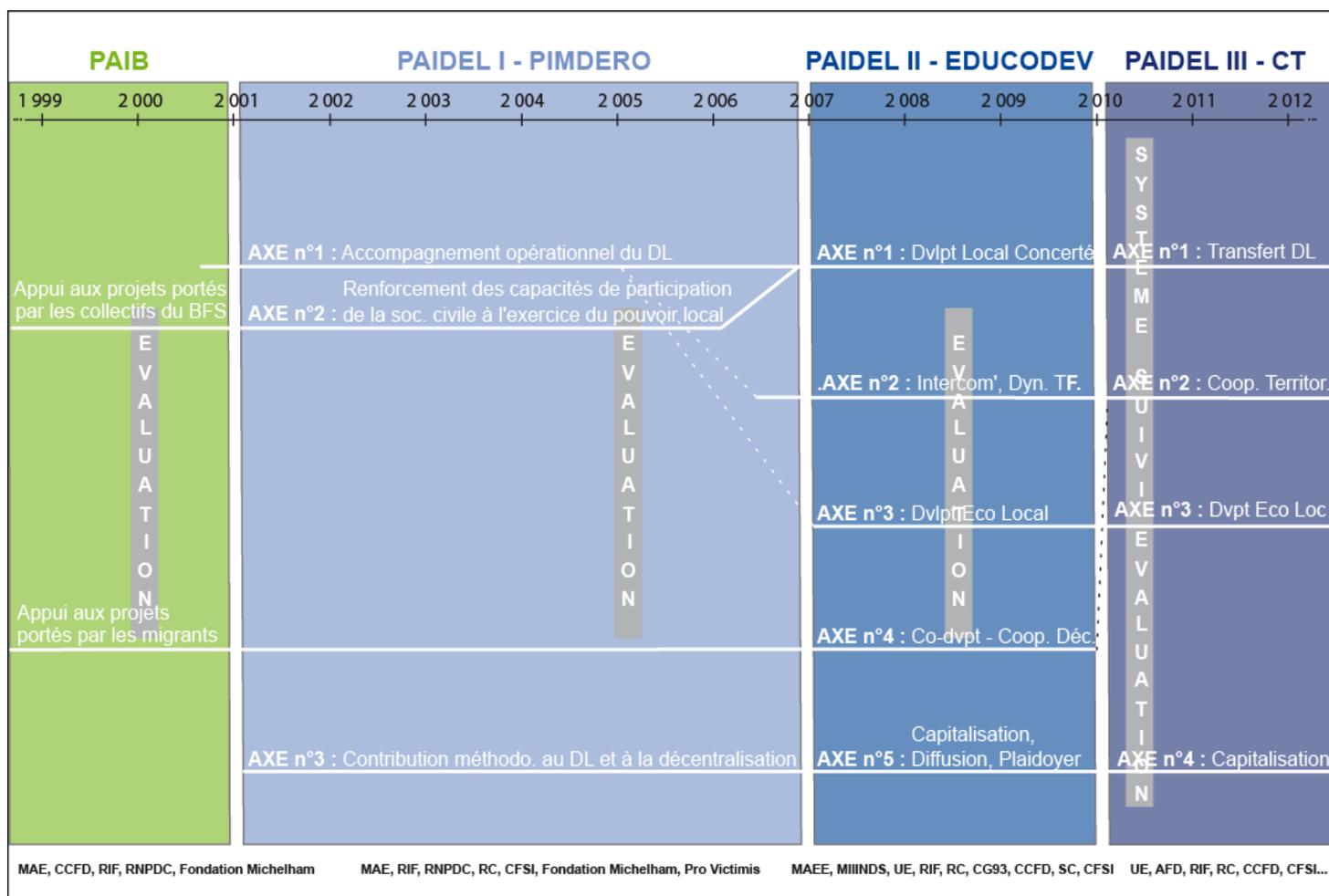
IV.3- Rendus attendus

- ❶ Au début de la mission : pour le premier comité de pilotage, une offre méthodologique (8 p. maximum) comprenant une note de cadrage (4 p.) et répondant aux attentes exprimées dans ces TDR.
- ❷ Un rapport d'évaluation en version informatique et papier (60.) : une **1^{ère} version provisoire** à soumettre au comité de pilotage entre ou après la/les missions en Afrique et une **version finale** en fin de processus.
- ❸ A la fin, une synthèse (5 à 8 pages maximum).

ANNEXES :

- ANNEXE N°1 : Historique du programme PAIDEL-CT.
- ANNEXE N°2 : Cadre logique du programme.
- ANNEXE N°3 : Cartes de la sous-région d'intervention.
- ANNEXE N°4 : Eléments de contexte sur la décentralisation dans les trois pays.
- ANNEXE N°5 : Calendrier électoral et contexte pays.
- ANNEXE N°6 : Organigramme Type du PAIDEL-CT.
- ANNEXE N°7 : Dispositif SSE (15 indicateurs de résultats et d'effets).
- ANNEXE N°8 : Tableau des sigles et abréviations.

- ANNEXE N°1 : Historique du programme PAIDEL-CT

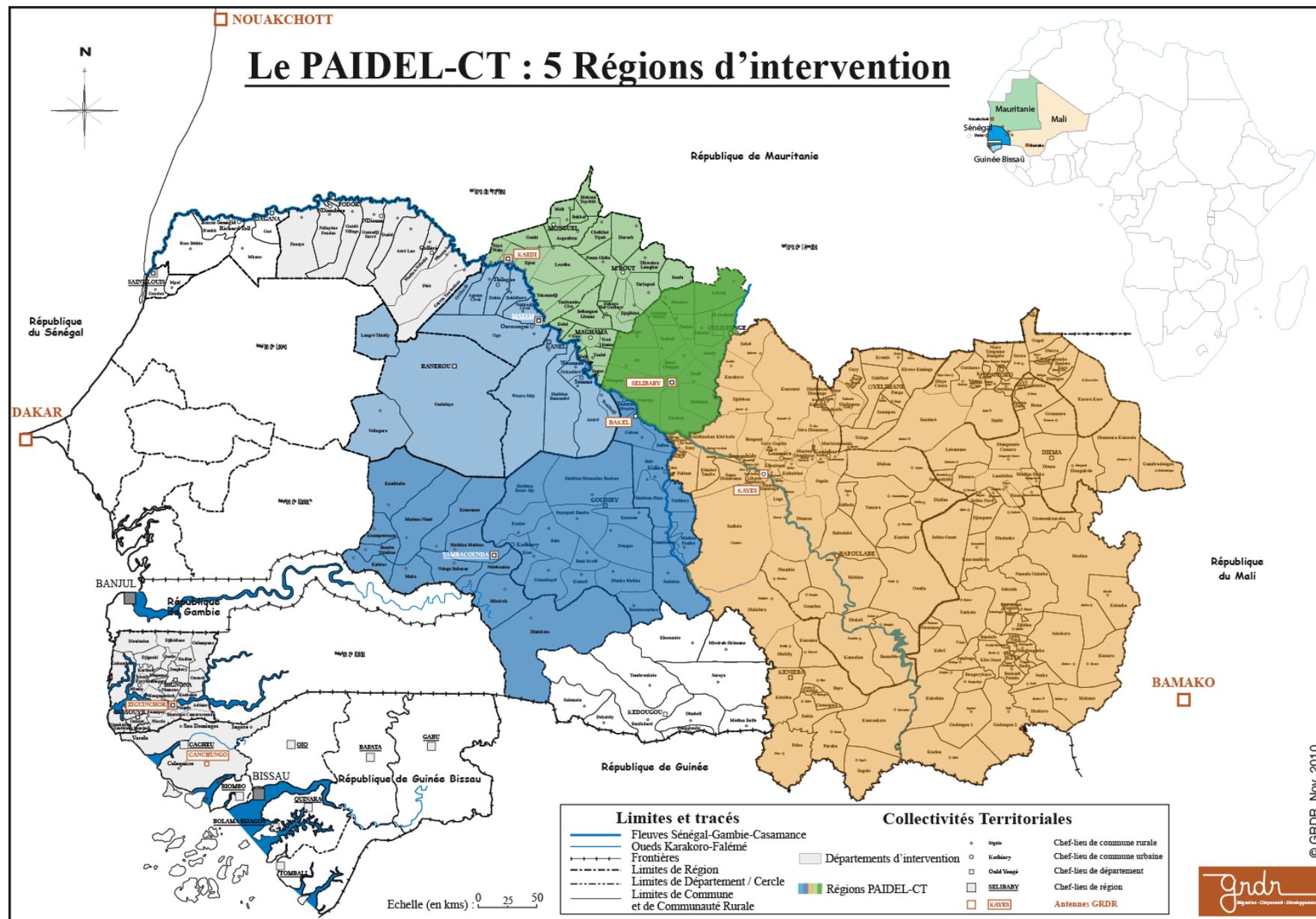


Cf Rapports disponibles : Evaluation du dispositif d'accompagnement pour le développement multi-local dans les régions d'origine des migrants (Mali, Mauritanie, Sénégal) 1997-1999, M.TOTTE, M.GOÏTA, janvier 2001/Evaluation de la stratégie du GRDR en lien avec les questions de migration et développement (Mali, Mauritanie, Sénégal) B. HUSSON (CIEDEL), B. SALL (Groupe Sahel Recherche), avril 2001/ Programme d'Appui aux Initiatives de Développement Local (PAIDEL) - Promotion de l'implication des Migrants dans le Développement de leur Région d'Origine (PIMDERO) – Hélène DUCLOS & Pierre FORRAT CULTURE & PROMOTION JUILLET 2005 / Programme d'Appui aux Initiatives de Développement Local II (PAIDEL II) - Promotion du rôle des migrants acteurs d'éducation au co-développement (EDUCODEV) – Gérard LOGIE JUILLET 2008...

- **ANNEXE N°2 : Cadre logique du programme**

Cf document « *.pdf » à télécharger sur le site : <http://www.developpementlocal-sahel.org/-Le-programme-PAIDEL-CT->

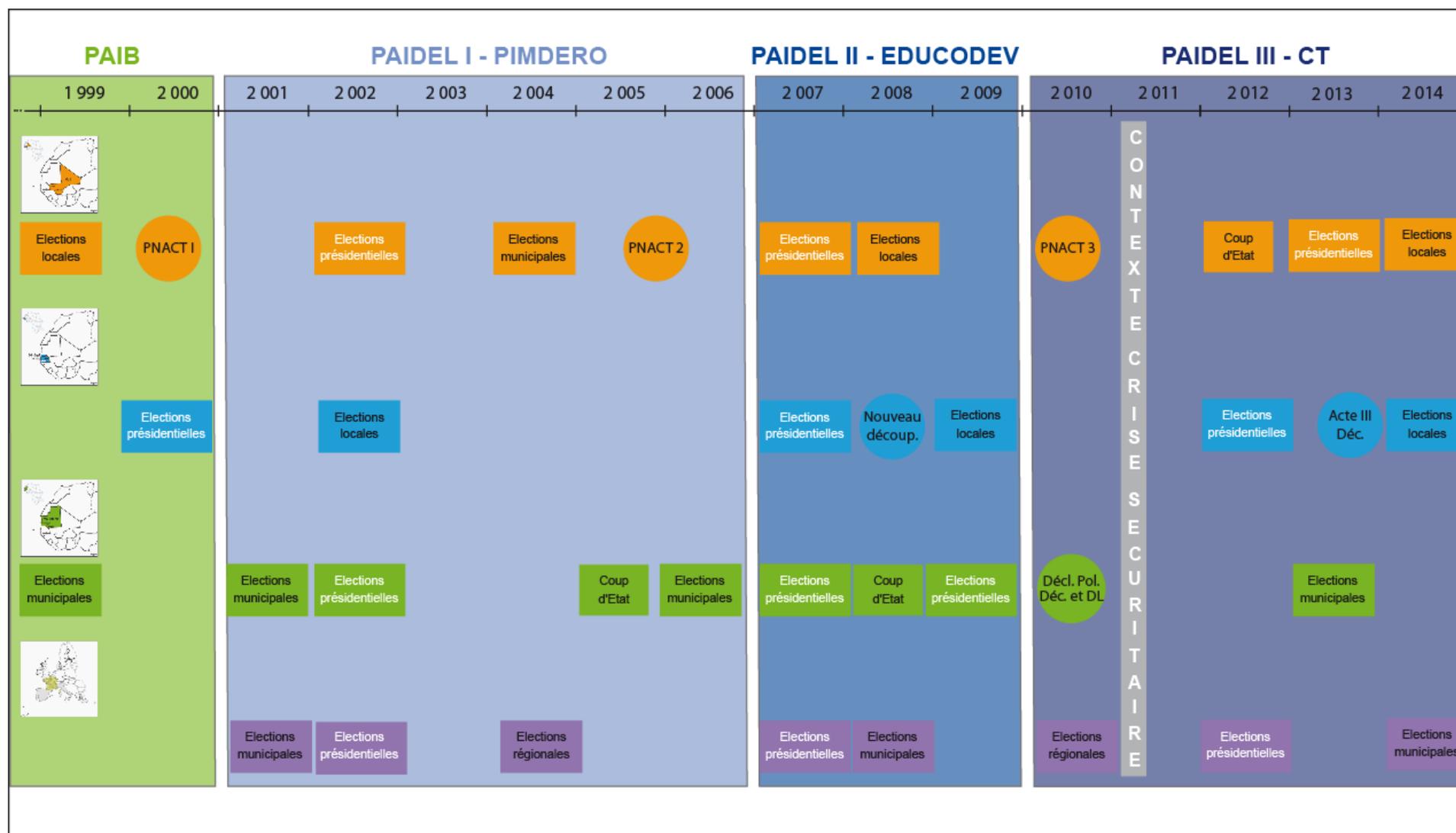
- ANNEXE N°3 : Cartes de la sous-région d'intervention



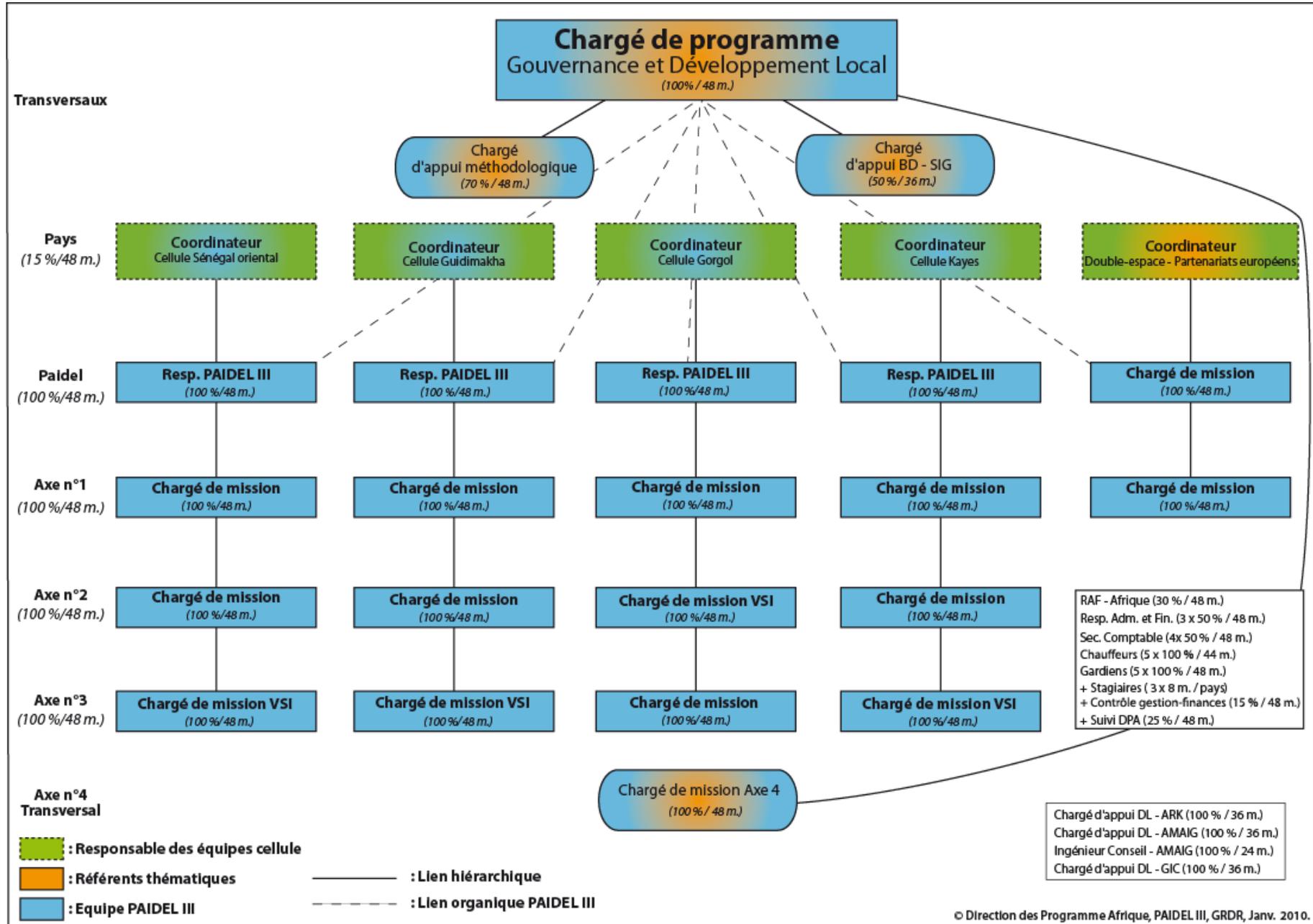
ANNEXE N°4 : Eléments de contexte sur la décentralisation dans les trois pays

| | Mali | Mauritanie | Sénégal |
|--|---|---|--|
| Echelons de collectivités territoriales (effectif dans les zones d'intervention cibles) | Communes rurales et urbaines (129) Cercles (7) Régions (1) | Communes rurales et urbaines (47) | Communautés rurales (50), Communes (17) Régions (2) |
| Programmes nationaux de référence pour l'appui au développement local et aux collectivités locales | Programme National d'Appui aux Collectivités Territoriale (PNACT phase 3 – 2010-2014) | Programme Européen de Renforcement des Institutions, des Collectivités Locales Et de leurs Services (PERICLES) Projet d'Appui à la Société Civile et à la bonne gouvernance (PASOC) | Programme National de Développement Local (PNDL) |
| Orientations majeures spécifiques | Renforcement des Services aux communes (Secom) et des intercollectivités | Projet de régionalisation en suspens | Les ARD pilotent l'appui aux collectivités |
| Contexte de l'intercommunalité | Décret 06-436 du 16 octobre 2006 Statut d'association ou de syndicats de communes | Absence de cadre réglementaire précisant les modalités de l'intercommunalité. Des expériences pilotes émergent dans le Guidimakha, elles concernent des coopérations intercommunales pour l'aménagement de bassins versants. | Des groupements d'intérêt communautaire (GIC) ont été créés par décret d'Etat pour assurer la maîtrise d'ouvrage de certains projets de développement. Article 239 du code des collectivités locales, Loi 96-06 du 22 mars 1996 |
| Intercommunalités appuyées par le GRDR (nombre de collectivités concernées) | - Association des Collectivités Territoriales du Cercle de Kayes (30) - Association des Communes du Guidimakha Kaffo (9) - Comité de pilotage des communes du Diombougou (6) - Benkady (4) - Diongaga (6) | - Projet de coopération intercommunale pour l'aménagement du Niordel (3) | - GIC de Bakel (27) |
| Contexte des dispositifs d'appui aux collectivités | Services de l'Assemblée Régionale Services d'appui aux communes (Secom) des intercollectivités de Cercle | Délégation régionale de la décentralisation et du développement local (Service déconcentré) Initiatives pilotes de centres régionaux d'appui aux collectivités Emergence des associations régionales d'élus locaux | Agences Régionales de Développement Centre d'appui au développement local (CADL) au niveau de chaque arrondissement |
| Partenaires régionaux du GRDR | - Assemblée Régionale de Kayes - Intercollectivités de Cercle (Secom) et intercommunalités | - Association des maires du Guidimakha - Association des maires et parlementaires du Gorgol | - Agences Régionales de développement de Matam et de Tambacounda - Groupements d'Intérêt Communautaire |

ANNEXE N°5 : Calendrier électoral et contexte pays



ANNEXE N°6 : Organigramme Type du PAIDEL-CT



ANNEXE N°7 : Dispositif SSE (15 indicateurs de résultats et d'effets)

Tableau des indicateurs d'évaluation du PAIDEL III [= Indicateurs d'EFFet – IEFF]

| | |
|-----------------------|--|
| Objec. Spécif. | Renforcer les initiatives et services locaux pour l'appui des processus de développement local, la définition et la mise en œuvre des politiques d'aménagement du territoire dans une logique de décentralisation et de coopérations territoriales locales et internationales |
| IEFF 1 | Coefficient multiplicateur de l'appui du PAIDEL III aux CL/CT ciblées |
| IEFF 2 | Le montant/habitant des taxes et impôts locaux recouvrés par les CL/CT |
| IEFF 3 | % de collectivités territoriales de la zone d'intervention organisant annuellement un débat public sur les orientations budgétaires ou une séance publique de présentation de leurs comptes |
| IEFF 4 | Taux de survie des activités entrepreneuriales accompagnées techniquement ou financièrement dans le cadre du PAIDEL III |

Tableau des indicateurs de suivi du PAIDEL III [= Indicateurs de Résultats – IR]

| | |
|---------------|---|
| Rés. 1 | Des services mutualisés à l'échelle des régions ou inter-collectivités sont structurés et opérationnels pour l'appui au développement local |
| IR 1.1 | X SADL disposent d'une équipe technique et des moyens financiers leur permettant de fournir des services aux CL/CT de la zone d'intervention |
| IR 1.2 | % de CL/CT/regroupement de CT/CL de la zone d'intervention disposant d'un plan de développement local élaboré de façon participative, avec une animation du SADL à toutes les étapes du processus |
| IR 1.3 | % des CL/CT/ regroupement de CT/ de la zone d'intervention dont le plan de développement local est mis en œuvre, avec l'accompagnement du SADL |
| Rés. 2 | Les collectivités et les acteurs locaux de développement initient ou renforcent des coopérations territoriales à l'échelle locale, régionale, transnationale et internationale |
| IR 2.1 | Le nombre de partenariat de coopération formalisés entre les collectivités territoriales, avec l'intervention du PAIDEL dans le processus est passé de X à Y |
| IR 2.2 | Taux de projets de coopération territoriale bien exécutés atteint |
| IR 2.3 | % des coopérations territoriales nouvelles et anciennes formalisées avec l'appui du PAIDEL fonctionnant de façon optimale et comprenant des partenariats hors CL/CT |
| Rés. 3 | Des processus de développement économique local et des initiatives entrepreneuriales sont accompagnés pour accroître les revenus tant pour les populations que pour les collectivités |
| IR 3.1 | X documents « cadres de référence pour le développement économique » produits avec la participation des acteurs du territoire |
| IR 3.2 | X dispositifs d'appui aux porteurs de projets économiques sont mis en place ou agréés dans les 4 zones d'intervention du PAIDEL III en cohérence avec les documents stratégiques existant |
| IR 3.3 | % des projets économiques portés par les femmes ayant mobilisé les dispositifs d'appui techniques et/ou financiers |
| Rés. 4 | Les outils, les méthodes et résultats de l'action sont capitalisés diffusés aux acteurs de développement notamment aux organisations et institutions nationales |
| IR 4.1 | Nombre d'outils méthodologiques capitalisés et diffusés adéquatement |
| IR 4.2 | Nombre d'animations effectuées sur les outils auprès des instances régionales et nationales |

ANNEXE N°8 : Tableau des sigles et abréviations.

| | |
|-----------|---|
| ADL | Agent de développement local |
| ACGK | Association des communes du Guidimakha Kafo |
| ACTCK | Association des collectivités territoriales du cercle de Kayes |
| ADDEL | Programme d'appui à la décentralisation et au développement local |
| AEP | Adduction d'eau potable |
| AFD | Agence Française de Développement |
| AMaiG | Association des maires du Guidimakha |
| AMPG | Association des maires et parlementaires du Gorgol |
| ANE | Acteurs non étatiques |
| APROBAK | Association des Producteurs de Bananes de Kéniéba |
| ARD | Agence régionale de développement |
| ARK | Assemblée régionale de Kayes |
| BFS | Bassin du fleuve Sénégal |
| CADERKAF | Coordination des associations des ressortissants de Kayes en France |
| CBMF | Conseil de base des maliens de France |
| CCC | Cadre de concertation communale |
| CCFD | Comité catholique contre la faim et pour le développement |
| CDL | Comité de développement local |
| CFSI | Comité français de solidarité internationale |
| CL / CT | Collectivités locales / territoriales |
| CONGAD | Conseil des ONG d'appui au développement |
| CORENA | Conservatoire de la réserve naturelle communautaire du Boundou |
| COS | Comité d'orientation stratégique |
| CPCD | Comité de pilotage des communes du Diombougou |
| CR | Communauté rural / conseil rural |
| CRIF | Conseil régional Ile de France |
| CUF | Cités unies France |
| CUN | Commune urbaine de Nouakchott |
| CUK | Commune Urbaine de Kaédi |
| CUS | Commune Urbaine de Sélibaby |
| DADL | Dispositif d'appui au développement local |
| DGCT | Direction Générale des Collectivités territoriales (Mauritanie) |
| DIO | Diagnostic institutionnel et organisationnel |
| DUE | Délégation de l'Union européenne |
| DEL | Développement économique local |
| DNCT | Direction nationale des collectivités territoriale (Mali) |
| ETD | Entreprise territoire développement |
| EMERVILLE | Emergence de Micro Entreprises Rurales pour nourrir les Villes |
| EUNOMAD | European network on migrations and development |
| FAFEG | Fonds d'appui aux filières économiques du Guidimakha |
| FAIB | Fonds d'appui aux initiatives de Base |
| FAIE | Fonds d'appui aux initiatives économiques |
| FAO | Food and Agriculture Organization of the United Nations |
| FDL | Fonds de Développement local |
| FIDA | Fonds International pour le Développement Agricole |
| FSP | Fonds social prioritaire |

| | |
|--------------------|--|
| GAR | Gestion axée sur les résultats |
| GIC | Groupement d'intérêt communautaire |
| GPS | Global positioning system |
| Grdr | Groupe de Recherche et de Réalisations pour le Développement Rural |
| GRN | Gestion des ressources naturelles |
| GTZ/BG | Coopération technique allemande / Bonne Gouvernance |
| GTZ/PACT | Coopération technique allemande / Programme d'appui aux collectivités territoriales |
| IMF | Institution de micro-finance |
| MAE | Ministère des Affaires Etrangères |
| NPDC | Nord Pas de Calais |
| NTIC | Nouvelles technologies de l'information et de la communication |
| OB | Organisation de base |
| OCB | Organisation communautaire de base |
| OMVS | Organisation pour la mise en valeur du Fleuve Sénégal |
| ONG | Organisation non gouvernementale |
| OPA | Organisation des producteurs agricoles |
| OSC | Organisation de la société civile |
| PAIB / DAIB / FAIB | Programme / Dispositif / Fonds d'Appui aux Initiatives à la Base |
| PAIDEL-CT | Programme d'appui aux initiatives de développement local et de coopération territoriale |
| PACDM | Programme d'appui à la consolidation de la décentralisation au Mali |
| PADDEM | Programme d'Appui à la Décentralisation et la Déconcentration en Mauritanie |
| PAP | Plan d'Actions Prioritaires |
| PARAD | Programme d'appui à la réforme de l'administration et à la décentralisation |
| PCR | Président du conseil rural |
| PDSEC | Plan de développement social économique et culturel |
| PERICLES | Programme européen de renforcement des institutions des collectivités locales et de leurs services |
| PIC | Plan d'investissement communautaire |
| PLD | Plan local de développement |
| PNDL | Programme national de développement local |
| PRICK | Programme de renforcement institutionnel du cercle de Kéniéba |
| PRIO | Plan de renforcement institutionnel et organisationnel |
| REDEL | Réseau d'appui au développement local |
| RC | Région Centre |
| RIF | Région Ile de France |
| SAN | Syndicat d'agglomération nouvelle |
| SCAC | Service de Coopération et d'Action culturelle |
| SECOM | Services communs |
| SEDIF | Syndicat des eaux Île-de-France |
| SIG | Système d'information géographique |
| SYCOTEN | Syndicats des collectivités territoriales de Nioro-du-Sahel |
| TDR | Termes De Référence |
| UAEL | Union des associations d'élus locaux |
| UCD | Union des collectivités de Diéma |
| UE | Union européenne |
| VAINCRE | Valorisation des initiatives de croissance régionale équitable |