

Termes de référence

**Evaluation du programme dénommé « Des dispositifs innovants d'accès
aux marchés urbains pour une agriculture familiale performante et
marchande »**

Juin 2013

1. Contexte et justification

1.1. Présentation de ETD

Créée en 2003 et reconnue au Togo comme ONG en 2008 et au Bénin en avril 2010, Entreprises, Territoires et Développement (ETD) qui a pour mission de contribuer de façon durable au développement social et économique des populations vivant en milieu rural en valorisant les ressources humaines et naturelles tout en préservant l'environnement. Il intervient dans les domaines de l'agriculture familiale et accès au marché et dans le développement Economique Local et dynamique des territoires dans les cinq régions économiques au Togo (Maritime, Plateaux, Centrale, Kara, Savanes) et dans les départements des Zou-collines, l'Ouémé-plateau, l'Atlantique-littorale, Mono- Couffo au Bénin. En plus des organes de gouvernance, elle dispose de 57 employés permanents dont 40 (cadres (32 au Togo et 8 au Bénin) regroupés en des équipes projets qui accompagnent la direction exécutive dans la mise en œuvre opérationnelle des actions.

Les objectifs stratégiques poursuivis par ETD concernent la promotion de l'agriculture familiale à travers la promotion d'entreprises interfaces entre les producteurs et le marché, l'appui à des acteurs de filières agroalimentaires pour qu'ils deviennent compétitifs et performants et la création de conditions favorables à la production agricole ainsi que l'accompagnement des collectivités locales dans la définition et la mise en œuvre d'actions qui contribuent au développement socio-économique de leur territoire.

La création et la promotion d'entreprises agroalimentaires rurales (appelées ESOP) est le principal domaine de compétence de ETD. ETD agit comme une structure de service d'appui aux entreprises ; elle est financée sur la base de subvention par un mécanisme de financement direct par les bailleurs de fonds et par l'aide internationale depuis 2007. En 2009, elle a défini pour la période 2010-2014, son plan d'orientation stratégique et amorcé une diversification de ses partenariats techniques et financiers.

1.2. Aperçu sur la démarche ESOP

En partenariat avec des organisations partenaires d'Afrique de l'Ouest et du nord le CIDR, ETD a contribué à mettre au point une approche entrepreneuriale du développement agricole, basée sur la création d'ESOP (Entreprises de Services et Organisations de Producteurs).

Les ESOP constituent un maillon clé du développement de filières agroalimentaires locales (approche "value chain") : en associant des producteurs organisés et des entreprises de transformation, elles donnent aux petits producteurs un accès durable aux marchés urbains. Chaque ESOP repose sur deux dynamiques complémentaires :

- la dynamique de producteurs formés et organisés pour devenir des acteurs économiques fiables,
- la dynamique d'une entreprise privée orientée « marché », offrant des services efficaces aux producteurs et des produits transformés compétitifs à ses clients ; la valeur ajoutée créée permet d'assurer la pérennité de l'entreprise et le développement de la production agricole.

La viabilité du système ESOP repose ainsi donc sur la performance de chaque acteur de la chaîne dans son métier, sur des transactions régulières et équitables, et sur des modes adaptés de gouvernance participative.

Depuis sa création, ETD a mené trois programmes de création et de promotion d'entreprises agroalimentaires de type ESOP. Le premier, intitulé « promotion et diffusion d'ESOP » a été exécuté entre 2002 et 2007. Le second, intitulé « des entreprises d'accès aux marchés urbains pour l'agriculture familiale » a couvert la période de 2007 à 2010. Le troisième, objet de

l'évaluation dont le présent document dresse les termes de référence, est intitulé « *Des dispositifs innovants d'accès aux marchés pour une agriculture performante et marchande* ». Il couvre la période 2011 à 2013. Ces trois programmes ont permis de créer au total une trentaine d'entreprises à différents stades de développement sur trois filières essentiellement (soja, riz, semences de riz).

Au cours de l'année 2012, ETD a accompagné 26 ESOP dont 16 au Togo et 10 au Bénin et les deux structures de commercialisation des produits ESOP, à savoir les RESOP implantés à Lomé et à Cotonou. Le tableau ci-dessous présente le nombre d'entreprises par filière, les sites d'implantation des différentes entreprises et leurs produits finis.

Récapitulatif du nombre d'ESOP promues par filière et de leur localisation géographique

Nbre d'ESOP	Filière	Site ancienne ESOP	Site nouvelles ESOP (études préalables, opération tests)	Produit fini
Au Togo				
3	Soja	Notsè (Soja Nyo, Kouka,	Amlamé	Soja torréfié
12	Riz	Blitta, Sotouboua, Adéta, Avétonou, Tchamba, Sotouboua	Notsè, Est-Mono, Pagouda, Mango, Tône, Kpendjal, Sotouboua (riz étuvé),	Riz blanc, riz étuvé
1	Semence de riz	Kovié		Semences certifiées
Au Bénin				
2	Soja	Djakotomey	Djidja	Soja torréfié
7	Riz	Vallée, Bantè, Tchetti, Lalo	Savè, Banikoara, Gogounou	Riz blanc
1	Miel		Banikoara	Miel

1.3. Aperçu sur le Programme objet de l'évaluation

Les objectifs et les réalisations du Programme objet de l'évaluation sont les suivants :

Objectifs et réalisations envisagées :

Objectifs généraux

- Promouvoir l'innovation agricole en faveur de la sécurité alimentaire destinée aux petits agriculteurs des Pays En Développement.
- Contribuer à la réduction de la vulnérabilité des populations vivant en milieu rural par la promotion de dispositifs innovants et viables d'accès aux marchés.

Objectif spécifique : Donner aux petits agriculteurs les moyens d'accéder aux marchés locaux en répondant aux exigences des consommateurs, par des mécanismes économiques efficaces, adaptés aux évolutions de l'environnement et permettant une répartition équitable de la valeur ajoutée entre les acteurs.

Réalisations : constitution d'un réseau de 35 entreprises agroalimentaires viables (30 ESOP – Entreprises de Services et Organisations de Producteurs – et 5 autres entreprises) et promotion de 2 entreprises à vocation commerciale ; renforcement des capacités de production et d'organisation, en lien avec la demande du marché, de 15 000 ménages agricoles ; opérationnalisation d'un dispositif de financement des ESOP en articulation avec les Institutions de Microfinance et le secteur bancaire ; reconnaissance et meilleure visibilité de ETD comme acteur professionnel de l'insertion des producteurs au marché, réalisation d'un film documentaire sur les résultats atteints, définition d'une charte de responsabilité sociale et environnementale, mise en place d'une démarche qualité au niveau de ETD, meilleure participation au dialogue public – privé au Togo et au Bénin.

2. Objectifs et résultats attendus de la mission

2.1. Objectifs de la mission

L'objectif est d'évaluer le dispositif ESOP afin de mesurer la pertinence et l'efficacité au regard de la problématique de l'accès des petits riziculteurs aux marchés et de la sécurisation de leur revenu. Il s'agira de montrer les éléments de compréhension du fonctionnement global des ESOP au Togo et au Bénin, de leur relation avec les producteurs, les performances obtenus, les résultats, les effets et les impacts produits sur les petits producteurs en termes d'amélioration et de sécurisation de leur revenu, de professionnalisation et du renforcement des bases de leur production agricole.

Plus spécifiquement il sera question :

1. d'évaluer le programme suivant les cinq critères classiques : pertinence, efficacité, efficience, impact et pérennité ;
2. d'évaluer l'organisation générale et le fonctionnement d'une ESOP ;
3. de monter le rôle de chaque acteur notamment les producteurs, les salariés de l'ESOP, les institutions de financement ; les structures déconcentrées de l'Etat notamment, l'ICAT, l'ITRA, l'ANSAT au Togo ; les CeRPA et CeCPA, le PUASA, l'ONASA au Bénin, la structure d'appui-accompagnement des ESOP, en l'occurrence ETD et monter les interactions possibles entre ces acteurs dans le dispositif ;
4. d'évaluer les performances atteintes des ESOP implantées au Togo et au Bénin en termes d'indicateurs de résultats (nombres d'ESOP riz, nombre de riziculteurs touchés, les quantités de riz paddy livrées, le revenu distribué aux producteurs, la quantité de riz blanc commercialisée, le chiffre d'affaire engrangé, le nombre d'équivalents emplois créés), d'effets et impacts de l'action ;
5. d'évaluer les performances des deux structures commerciales RESOP mises en place à Cotonou et à Lomé et proposer des pistes d'amélioration de leur organisation, fonctionnement qui leur permette d'avoir un effet démultiplicateur sur les ESOP
6. d'évaluer le dispositif d'appui-accompagnement en termes de qualité des appuis apportés, de s'assurer des capacités techniques, organisationnelles et financières de ETD à atteindre les objectifs du Programme ;
7. évaluer le partenariat technique avec le CIDR et faire apparaître les contributions actuelles et futures nécessaires à l'amélioration des appuis apportés par ETD ;
8. d'évaluer les conditions de pérennisation du système ESOP.

2.2. Résultats attendus de la mission

Les principaux résultats attendus de la mission sont les suivants :

- la qualité du pilotage du Programme est documentée ;
- les indicateurs de performances des ESOP sont analysés et validés ;
- les effets et impact des ESOP sur les producteurs sont analysés ;
- les capacités techniques de l'équipe d'accompagnement ont été étudiées à travers l'analyse de la qualité des appuis apportés ;
- les capacités organisationnelle et financière de ETD à accompagner les ESOP sont évaluées ;

- des recommandations et orientations pour l'amélioration des performances des ESOP et de l'équipe d'accompagnement sont définies et validées ;
- les éléments d'amélioration du système de suivi-évaluation du Programme sont définis et validés ;
- les axes d'intervention futurs de ETD sont identifiés ainsi que le montage technique et financier proposé.

3. Contenu de l'évaluation

L'évaluation couvrira les critères suivants : pertinence, efficacité, efficience, pérennité et impact.

La pertinence interrogera la mise en place des ESOP en lien avec la problématique de l'agriculture familiale au Togo et au Bénin : son adéquation avec les enjeux locaux (besoins et demandes des partenaires et des bénéficiaires finaux, réponses existantes), sa complémentarité avec les initiatives locales (orientations et politiques nationales, initiatives de la société civile), son ancrage dans le tissu local (capacité à structurer la société civile). On questionnera également ses qualités d'innovation et son adéquation avec les approches du secteur. Enfin la pertinence du dispositif se traduira par la cohérence avec les éléments du cadre logique (les objectifs poursuivis et la stratégie sont-ils cohérents ?

L'efficacité questionnera la poursuite et l'atteinte des objectifs, les écarts par rapport aux prévisions, les effets positifs ou négatifs non prévus, la pertinence et l'utilisation des indicateurs de suivi de projet. Il est souhaité d'ajouter à la mesure de ce critère d'efficacité, le champ des aspects humains et relationnels, fondamental à la « bonne marche » du projet et à son appropriation par les acteurs locaux : les rôles et responsabilités étaient-ils clairement définis et bien répartis entre les partenaires du projet ? Ont-ils été respectés ? Le processus de prise de décisions était-il défini ? Etait-il cohérent avec les responsabilités des différents acteurs (durant et après le projet) ? La collaboration a-t-elle été fructueuse ? A-t-elle permis de transférer les compétences prévues / requises et a-t-elle favorisé l'appropriation des actions par les acteurs locaux ?

L'efficience s'intéressa à la mobilisation des ressources humaines matérielles et financières au regard des résultats obtenus /souhaités, aux délais d'exécution du projet, à la qualité du dispositif de suivi de projet.

La pérennité s'intéressera à la poursuite des actions au-delà des apports du Programme. Quelles sont les stratégies mises en œuvre pour poursuivre les activités engagées ? Les acteurs locaux ont-ils les capacités techniques, organisationnelles, managériales et financières de faire perdurer l'action ou les bénéfices de l'action ?

L'impact est un indicateur trop complexe pour être mesuré pleinement dans le cadre de cette évaluation. Il est préconisé de se limiter ici à l'identification des effets immédiats de l'action sur les bénéficiaires directs et finaux (avec une analyse comparative des situations avant et après Programme quand elles existent) et de qualifier l'impact à plus long terme qui peut être raisonnablement attendu du Programme.

4. Composition de l'équipe et profil des experts

L'équipe de l'évaluation devra être composée de deux experts seniors présentant les profils suivants :

- Avoir un niveau de formation de BAC + 4/5 ans au minimum en économie, en agronomie, en gestion ou en management des projets;
- Avoir une expérience avérée (au moins 5 ans) dans le domaine de la gestion des projets et programmes de développement ;

- Avoir une bonne expérience dans le domaine du suivi-évaluation-capitalisation ;
- Avoir une bonne connaissance des pratiques et du milieu des organisations de coopération au développement (ONG, bailleurs de fonds) ;
- Avoir une bonne connaissance des contextes du développement au Togo et au Bénin ;
- Avoir des connaissances dans le domaine de la gestion d'entreprise;
- Avoir de bonnes aptitudes d'analyse et de rédaction ;
- Avoir une bonne maîtrise de l'outil informatique.

Le chef de mission devra justifier d'une bonne maîtrise des techniques et exigences d'évaluation de projets financés par EWDE, AFD, GeTM, Banque mondiale, etc.

5. Tâches à réaliser

Les tâches à réaliser au titre de la mission se présentent à titre indicatif comme suit :

- Faire une revue de l'ensemble de la documentation utile, des outils de pilotage, monitoring et reporting d'ETD pour une bonne compréhension de l'ONG, de ses méthodes et démarches ;
 - ✓ Document de projet,
 - ✓ Plan d'orientation stratégique,
 - ✓ Rapports d'activités,
 - ✓ Rapports d'évaluations,
 - ✓ Différents outils de pilotage/monitoring/reporting.
- Rédiger la note de cadrage de la mission ;
- Tenir des rencontres d'échanges et de discussions avec la direction d'ETD et le personnels technique du Bénin ;
- Faire le tour des ESOP en vue de rencontrer les promoteurs et quelques groupes de producteurs afin d'analyser leur perception de l'outil ;
- Evaluer l'ensemble des outils d'accompagnement disponibles et proposer des pistes d'amélioration ;
- Rédiger un rapport de synthèse de la mission ;
- Présenter les principales conclusions de la mission lors d'une séance de restitution au comité de pilotage du programme.

6. Livrables de la mission ou documents à produire

- Une note de cadrage : elle présentera, avant le démarrage effectif de la mission d'évaluation, les objectifs, le champ et la méthodologie de l'évaluation, à partir des termes de référence, de l'offre retenue et des premiers entretiens et lectures des documents relatifs aux programmes par la mission
- Le rapport d'évaluation : Il sera remis en format papier et en fichier électronique sous format Word modifiable. Il sera complété d'un résumé et d'une présentation synthétique et pédagogique (en format Powerpoint) en vue d'une présentation des résultats. Le rapport final d'évaluation sera produit par la mission après les réunions de restitution du rapport provisoire, sur la base des commentaires réalisés à ces réunions et d'éventuels autres commentaires communiqués par écrit.

7. Période et durée de la mission

L'exécution de la mission, reporting inclus, durera 14 jours calendaires entre le 5 juillet 2013 et le 31 juillet 2013. L'ouverture de la mission est prévue pour le 5 juillet 2013. La phase des visites de terrain durera 7 jours et pourra être démarrée à partir du 15 juillet au plus tard.

8. Contenu des offres

Les offres doivent être écrites en français. Chaque offre doit comporter une offre technique et une offre financière qui doivent être soumises séparément. Les pièces justificatives et les brochures ou catalogues fournis par le soumissionnaire peuvent l'être dans une autre langue pour autant que leur soit annexée une traduction en français.

8.1. Offre technique

L'offre technique doit contenir les éléments suivants:

- ✓ une lettre de soumission ;
- ✓ l'exposé des motifs (observations sur les termes de référence, compréhension de la mission, etc.) ;
- ✓ la méthodologie et l'organisation de la mission ;
- ✓ les CV des experts et leurs expériences pertinentes à la mission, pièces justificatives à l'appui.

8.2. Offre financière

L'offre financière doit contenir les éléments suivants :

- ✓ un devis détaillé précisant le nombre de jours d'intervention et les honoraires de chaque expert, les per diem des experts, les frais de transport (voyages internationaux et déplacements locaux, un forfait pour les frais de communication et d'impression ;
- ✓ un descriptif du devis détaillé explicitant les bases et hypothèses de calculs des coûts.

Il est rappelé à titre indicatif aux soumissionnaires que le budget maximal disponible pour le présent marché, est de 7,8 millions (7 800 000) F CFA. Les paiements au titre de la présente mission seront effectués en francs CFA.

9. Soumission des offres

Les offres doivent être soumises **avant le 1er juillet 2013 à 17H30** à l'adresse suivante : etd@etd-ong.org. Elles doivent inclure tous les documents requis.

10. Modification ou retrait des offres

Les soumissionnaires peuvent modifier ou retirer leur offre moyennant une notification écrite avant la date limite de soumission des offres. Passé ce délai, aucune offre ne saurait être modifiée.

11. Evaluation des offres

L'évaluation des offres sera basée sur la qualité et le coût. Seules les offres techniques ayant obtenu un score d'au moins 70 points sur 100 feront l'objet d'évaluation financière. L'évaluation des offres techniques se fera sur la base de la grille ci-dessous :

Grille d'évaluation de l'offre technique

Rubrique	Score maximum
Exposé des motifs	05
Organisation et méthodologie	25
Composition de l'équipe	70
Chef de mission	40
• Qualification et compétence	10
• Expériences professionnelles et références	30
Autres experts	30
• Qualification et compétence	10
• Expériences professionnelles et références	20
Note globale	100