

CIDR

Centre International de Développement et de Recherche

TERMES DE REFERENCE

MISSION D'ÉVALUATION

PROGRAMMES DE PROMOTION DE SYSTEMES D'ACCES AUX MARCHES POUR L'AGRICULTURE FAMILIALE

Burkina-Faso – Mali – Togo – Bénin

SOMMAIRE

1. CONTEXTE ET JUSTIFICATION	2
2. PRESENTATION GENERALE DES PROGRAMMES	2
3. L'ÉVALUATION.....	4
3.1. OBJECTIF.....	4
3.2. CHAMPS D'ÉVALUATION.....	4
3.3. SYNTHÈSE ET RECOMMANDATIONS.....	6
4. CADRAGE METHODOLOGIQUE.....	6
5. EQUIPE D'ÉVALUATION	7
6. CALENDRIER INDICATIF	7
7. DOCUMENTS A PRODUIRE	8
8. CONTENU DE L'OFFRE.....	8
ANNEXE 1 : LE PROGRAMME AU BURKINA FASO	10
ANNEXE 2 : LE PROGRAMME AU MALI.....	13
ANNEXE 3 : LE PROGRAMME AU TOGO ET AU BENIN.....	17

1. CONTEXTE ET JUSTIFICATION

Le CIDR (Centre International de Développement et de Recherche, www.cidr.org) assure en partenariat avec trois ONG africaines la co-promotion de trois programmes de promotion de systèmes d'accès aux marchés pour l'agriculture familiale en Afrique de l'Ouest :

- au Burkina Faso, avec APME.2A (Agence pour la promotion de la Petite et Moyenne Entreprise – Agriculture et Artisanat)
 - programme « Accès aux marchés urbains pour les producteurs ruraux (2008 – 2010) » ;
 - partenaires financiers : Agence française de développement / DPO ; Diakonia – Suède ; Fondation Argidius – Suisse ;
- au Mali, avec ICD (Initiatives Conseils et Développement)
 - programme « Lutte contre la pauvreté rurale par l'accès à des marchés stables et rémunérateurs (2008 – 2010) » ;
 - partenaires financiers : Agence française de développement / DPO ; Diakonia - Suède ; Union Européenne ;
- au Togo et au Bénin, avec ETD (Entreprises Territoires et Développement)
 - programme « Des entreprises d'accès aux marchés urbains pour l'agriculture familiale (2007 – 2010) » ;
 - partenaires financiers : Evangelisches Entwicklungsdienst (EED) – Allemagne ; Agence française de développement / DPO ; Union Européenne.

Le CIDR et ses partenaires techniques et financiers ont prévu pour chacun de ces trois programmes, la réalisation d'une évaluation externe lors de la dernière année d'activité qui doit permettre de :

- porter un regard externe sur la pertinence, la viabilité et les perspectives d'autonomie du dispositif mis en place,
- formuler des recommandations et proposer des pistes d'actions sur les suites éventuelles pouvant être données aux interventions.

Le département EAFM (Entreprises Agricoles, Filières et Marchés) du CIDR travaille actuellement avec ses partenaires à la formulation d'un programme qui permettra de démultiplier le nombre de systèmes d'accès aux marchés promus.

Les résultats de l'évaluation seront donc particulièrement intéressants pour la finalisation de ce programme et sa négociation avec des partenaires financiers.

2. PRESENTATION GENERALE DES PROGRAMMES¹

L'objectif global, commun aux trois programmes, est d'augmenter et de sécuriser le revenu de l'agriculture familiale.

Les bénéficiaires directs de ces programmes sont les producteurs agricoles ayant pour activité et source de revenu principale l'agriculture familiale.

Les bénéficiaires indirects sont les entreprises agro-alimentaires, les plates-formes et les organisations de producteurs.

Sur le plan opérationnel, les trois programmes ont en commun de travailler sur la mise en place, dans chacun des quatre pays, d'un dispositif de promotion de systèmes d'accès aux marchés, composé :

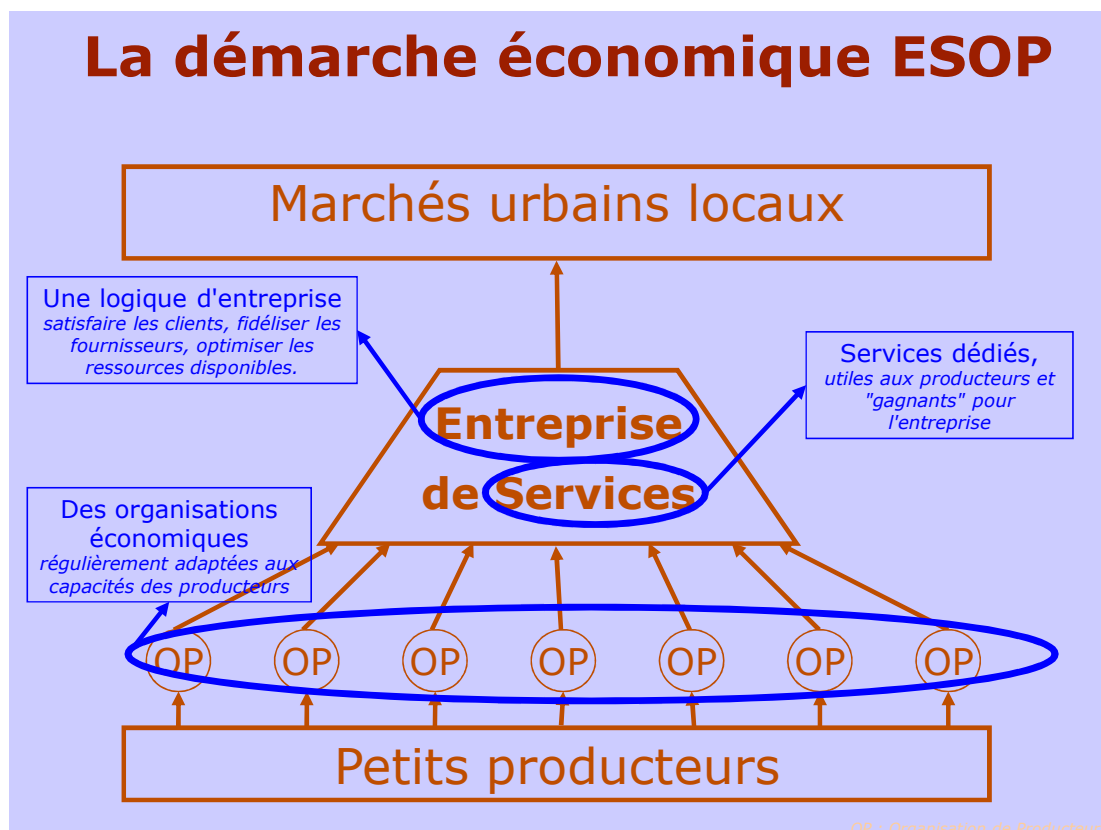
¹ Cf. annexes pour présentation détaillée de chaque programme.

- d'un service technique de promotion de systèmes d'accès aux marchés pour l'agriculture familiale, que chacune des ONG partenaires du CIDR a constitué en son sein et a dénommé « plate-forme »,
- de services de financement des systèmes d'accès aux marchés promus.

Les systèmes d'accès aux marchés pour l'agriculture familiale promus par les plates-formes sont presque exclusivement des ESOP « Entreprises de Services et Organisations de Producteurs ».

Une ESOP est une entreprise de transformation et de commercialisation de produits agricoles qui se caractérise par :

- un service principal qui est l'achat sur contrat des produits agricoles (riz, soja, lait) à des producteurs organisés,
- des services connexes apportés à ces producteurs organisés : approvisionnement en intrants, appuis pour la maîtrise des itinéraires technique de production, appui à l'organisation, mise en relation avec des partenaires financiers pour le financement des campagnes agricoles,
- un mode de gouvernance partagée entre les groupes de producteurs fournisseurs de matières premières, le directeur et les salariés de l'entreprise, des investisseurs locaux.



Les quatre plates-formes (Burkina-Faso, Mali, Togo, Bénin) apportent des appuis techniques au personnel des ESOP dans les domaines suivants : direction et pilotage stratégique, gestion des approvisionnements et relations avec les producteurs, gestion commerciale et marketing, process de transformation et organisation des opérations, gestion des ressources humaines, gestion comptable et financières, gouvernance.

Le renforcement des capacités techniques et organisationnelles des plates-formes est réalisé par le CIDR selon différentes formes :

- conseiller technique expatrié², suivi à distance et missions d'appui du CIDR France pour les programmes du Burkina-Faso et du Togo-Bénin,
- suivi à distance du CIDR France et missions d'appui du CIDR France pour le programme du Mali.

3. L'ÉVALUATION

3.1. Objectif

L'objectif de l'évaluation est triple :

- valider la pertinence de la démarche ESOP et de son dispositif de promotion et de diffusion ;
- vérifier l'atteinte des objectifs (le suivi des indicateurs du cadre logique de chaque programme figure dans les rapports d'activités) ;
- faire des recommandations pour la démultiplication de la démarche.

3.2. Champs d'évaluation

3.2.1. Au niveau des plates-formes

✚ Pertinence des plates-formes

La pertinence des plates-formes sera évaluée en tenant compte de leur secteur d'intervention qui est relativement complexe. Il touche en effet à des domaines de l'aide au développement aussi larges et divers que la modernisation des agricultures familiales, l'appui aux producteurs, la structuration et le développement des filières agricoles et agroalimentaires, l'appui au secteur privé et l'équité dans les relations entre les acteurs des filières.

✚ Efficacité des plates-formes

L'efficacité de la plate-forme sera évaluée au niveau des activités suivantes :

- la promotion d'ESOP,
- la promotion d'autres systèmes d'accès aux marchés,
- la mise en œuvre directe d'activités de renforcement de capacités des producteurs (aménagement de bas-fonds, formations, autres).

✚ Efficiences des plates-formes

- Appréciation du rapport entre les résultats obtenus, et les moyens humains techniques et financiers investis.

✚ Viabilité des plates-formes

- Les capacités techniques : savoir faire acquis, adéquation des savoir-faire avec les besoins des ESOP et autres acteurs appuyés, adéquation des ressources humaines, maîtrise de la qualité.
- La viabilité financière : les mécanismes de financement des actions, les coûts de promotion et de suivi des systèmes d'accès aux marchés.
- Les capacités organisationnelles internes : place de la plate-forme dans l'ONG, vision partagée, gestion des ressources humaines, outils et procédures de pilotage des activités (systèmes de suivi-évaluation, de programmation, de suivi d'impacts, etc.).

² La mission du conseiller technique expatrié au Burkina Faso s'est achevée en mars 2010.

- Les capacités institutionnelles et de partenariat : contractualisation avec les organisations appuyées et les partenaires techniques, positionnement et reconnaissance dans l’environnement institutionnel et professionnel local, capacités à établir des relations avec des partenaires financiers.
- Les perspectives d’activités à moyen terme vues par les plates-formes : accompagnement des ESOP existantes, nouvelles implantations possibles, stratégies et modalités de développement des activités dans le pays.

Prise en compte de la dimension sociale et environnementale du développement économique

- Les activités de sensibilisation mises en œuvre par les plates-formes.
- Leur niveau d’application par les acteurs des filières (producteurs et entreprises de transformation).

3.2.2. Au niveau des ESOP

Pertinence des ESOP

La pertinence des ESOP sera évaluée au regard des besoins des producteurs agricoles auxquelles elles peuvent répondre et des services qu’elles leur proposent.

Efficacité des ESOP

L’appréciation des résultats obtenus par les ESOP se fera aux niveaux :

- des producteurs et de leurs organisations : portée, effets et impacts sur l’agriculture familiale en termes de capacités techniques acquises, de capacités commerciales développées, et de la sécurisation de revenu ;
- des acteurs du marché approvisionné par les ESOP : satisfaction et impacts sur leurs propres activités.

Efficiéce des ESOP

- Appréciation du rapport entre les résultats obtenus, et les moyens humains techniques et financiers investis.

Viabilité des ESOP

- Les capacités techniques : savoir faire acquis en matière de transformation et de gestion d’entreprise, adéquation des ressources humaines, qualité des services rendus aux producteurs.
- La viabilité financière : rentabilité et capacité à financer la croissance.
- La gouvernance et les capacités organisationnelles internes.
- Les capacités à établir des relations avec des partenaires techniques et financiers.
- La stratégie de développement à moyen terme.

3.2.3. Pertinence et pérennisation des appuis financiers aux ESOP

L’appréciation des méthodes et des procédures de financement des ESOP :

- la mise en relation avec des institutions financières,
- l’outil spécifique « Fonds d’investissement ».

3.2.4. Pertinence et qualité des appuis techniques fournis par le CIDR aux plates-formes

La pertinence et la qualité des appuis techniques du CIDR seront évaluées à travers :

- les chargés de programme expatriés (actuellement un chargé de programme pour le programme Togo-Bénin), les missions internes et externes d'appui méthodologique, l'appui permanent à distance, les stages d'étudiants ;
- le centre de management des connaissances et les communautés de pratiques ;
- les procédures contractuelles mises en place entre le CIDR et les plates-formes.

3.3. Synthèse et recommandations

La mission d'évaluation formulera des recommandations sur les orientations stratégiques envisagées par les plates-formes et le CIDR pour la période 2011 - 2014 à partir :

- des résultats par pays et d'une analyse comparée de ces résultats :
 - o points communs et différences d'approches observées selon les pays et pertinence des variantes observées ;
 - o analyse des constantes méthodologiques pour la promotion et l'accompagnement des ESOP ;
 - o analyse comparée de l'efficacité entre plates-formes.
- d'une identification des facteurs critiques influents
 - o les atouts (internes et externes au système) qui favorisent la performance et la viabilité des plates-formes.
 - o les contraintes (internes et externes au système) qui menacent ou freinent la performance et la viabilité des plates-formes.

Les recommandations porteront notamment sur :

- les opportunités et axes possibles de démultiplication d'ESOP et autres entreprises agro-alimentaires dans un objectif de sécurisation et d'augmentation des revenus des producteurs agricoles,
- les besoins des plates-formes en matière de renforcement des capacités d'intervention,
- la mise en place d'un fonds d'investissement régional,
- la capitalisation et les possibilités de répliquer la démarche ESOP dans de nouveaux pays.

4. CADRAGE METHODOLOGIQUE

La prise de connaissance des programmes sera réalisée lors d'entretiens en France avec la directrice exécutive du CIDR et le directeur EAFM du CIDR et par la lecture de documents (documents programme, rapports d'activités, autres).

Ensuite, une réunion de cadrage sera organisée, en présence du F3E, sur la base d'une note de cadrage proposée en amont par le consultant chef de file.

La note de cadrage et la réunion de cadrage permettront de s'accorder sur 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.

Dans chaque pays, la mission rencontrera :

- l'équipe d'appui (conseiller technique CIDR pour le Togo et le Bénin, directeur de l'ONG, cadres de la plate-forme),
- des salariés des ESOP (gérants, chargés du suivi des producteurs, opérateurs techniques, etc.),
- des organisations de producteurs,

- les services déconcentrés de l'Etat (services techniques agricoles, services fiscaux, etc.) et les collectivités décentralisées,
- des acteurs du secteur aval des filières,
- les représentants des bailleurs de fonds.

La mission rencontrera au moins trois ESOP par pays. Les consultants, dans leurs offres, feront des propositions de critères pour le choix des ESOP à rencontrer dans le cadre de la mission, et le choix définitif sera réalisé dans la phase préparatoire de l'évaluation sur la base de critères discutés entre le CIDR et le consultant évaluateur chef de file.

L'évaluation ne sera pas seulement effectuée avec un regard externe et analytique, mais aussi avec une volonté de restitution et de réappropriation locale. L'équipe d'évaluation prendra soin de recueillir les avis et réactions des acteurs concernés sur les résultats de l'évaluation. Aussi les principales conclusions de l'évaluation seront-elles présentées et discutées lors d'une restitution à chaud dans chaque pays, en fin de mission de terrain, auprès de la plate-forme, des partenaires financiers du programme, des ESOP et du conseiller technique CIDR pour le programme Togo-Bénin.

Une restitution d'un rapport provisoire complet sera organisée en France auprès des responsables du CIDR et de l'AFD Paris, en présence du F3E.

Les plates-formes et le CIDR prendront toutes les dispositions nécessaires pour faciliter le déroulement de la mission : informations, appui logistique (prise de rendez-vous et mise à disposition d'un véhicule).

5. EQUIPE D'EVALUATION

L'équipe d'évaluation pourra être composée de :

- un consultant évaluateur chef de file ;
- un consultant chargé de l'évaluation par pays ;
- un expert local par pays, si possible.

Les consultants présenteront dans leur offre le montage proposé concernant l'équipe d'évaluation, le rôle et la répartition du nombre de jour de travail entre chaque évaluateur à chaque étape de l'évaluation.

Les consultants doivent bien connaître le secteur d'activités concerné et être capables de porter un regard sur l'approche choisie par le CIDR, comparativement à d'autres opérateurs intervenant dans le même secteur. Une expertise en évaluation est également attendue.

6. CALENDRIER INDICATIF

Le travail de terrain pourra se dérouler en parallèle dans les 4 pays ; le chef de file de la mission séjournera dans chaque pays, au moins pour y effectuer un travail de synthèse avec le directeur de l'ONG partenaire et animer les séances de restitution à chaud.

Activités	Semaines en 2010
Notification	Semaine 38
Travaux préparatoires	Semaine 38 et 39
Réunion de cadrage	Fin semaine 39 – début semaine 40
Missions terrain	Semaines 41, 42, 43
Rapport provisoire et restitution	Semaine 46
Rapport final	Semaine 48

7. DOCUMENTS A PRODUIRE

- Une note de cadrage : elle présentera 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 final d'évaluation : il sera remis en format papier (1 exemplaire à destination du CIDR et 1 exemplaire à destination du F3E) et en fichier informatique sous format Word. Il sera complété d'une présentation synthétique et pédagogique (de type Powerpoint) en vue d'une présentation des résultats.
Le rapport final d'évaluation sera produit par la mission après la réunion de restitution du rapport provisoire en France, sur la base des commentaires réalisés à cette réunion et d'éventuels commentaires par écrit.

8. CONTENU DE L'OFFRE

L'offre devra comprendre :

- une note de compréhension du programme, des objectifs et des enjeux de l'évaluation ;
- une présentation du contenu de l'évaluation (champ de l'évaluation, questionnement évaluatif et domaines de recommandations), des méthodes d'enquêtes, d'analyse et des techniques qui seront utilisées ;
- une présentation des étapes de l'évaluation (y compris restitutions et documents produits) ;
- le calendrier de réalisation et le nombre de jours d'intervention correspondant par consultant aux différentes étapes de l'évaluation ;
- le devis estimatif TTC (dont honoraires homme / jour par consultant, per diem, déplacements internationaux, déplacements France) ;
- une présentation synthétique de l'équipe d'évaluation (compétences, complémentarités, rôles de chacun dans l'évaluation) ;
- les références du responsable de l'évaluation, des consultants et des experts locaux (CV standardisés si possible, sur 2 pages maximum ou à défaut CV complets avec les expériences jugées utiles pour cette évaluation surlignées).

Il est demandé aux consultants, dans leur offre de service, de formuler et d'organiser les questionnements évaluatifs qu'ils proposent de traiter autour des champs d'évaluation définis et des pistes de recommandations, en fonction de leur compréhension de la problématique et des objectifs de l'évaluation, qu'ils auront exposés par ailleurs.

Il est également demandé aux consultants dans leur offre de service, de préciser de manière détaillée la méthodologie qu'ils entendent suivre (phases de l'évaluation, méthodes et outils de collecte de l'information, réunions et restitutions, relation avec le commanditaire...). La proposition méthodologique devra tenir compte des éléments présentés ci-dessus et proposer éventuellement de manière argumentée d'autres éléments si les consultants le jugent nécessaire.

Les offres seront analysées selon le barème suivant :

- proposition technique : 80 points, dont :
 - o expérience du consultant chef de file : 20 points
 - o expérience des consultants associés : 10 points
 - o cohérence de l'équipe dans son ensemble : 10 points

- compréhension globale des termes de référence : 10 points
- questions évaluatives proposées : 10 points
- méthodologie (y compris calendrier) : 20 points
- proposition financière : 20 points.

L'offre sera adressée et réceptionnée le 06/09/2010 à minuit heure de Paris au plus tard aux adresses électroniques suivantes :

- Isabelle HOYAUX :
Directrice Exécutive, CIDR
E.mail : isabelle.hoyaux@cidr.org
- Laurent GROLLEAU :
Directeur Département EAFM, CIDR
E.mail : laurent.grolleau@cidr.org
- Lilian PIOCH
Coordinateur des études, F3E
E.mail : l.pioch@f3e.asso.fr

ANNEXE 1 : LE PROGRAMME AU BURKINA FASO

1. CONTEXTE INITIAL DE L'ACTION (DEBUT 2008)

Une action précédente (2005 – 2007) a permis de créer trois entreprises de type ESOP sur la filière soja, impliquant 600 producteurs, et de constituer et former une "plate-forme" d'appui à ces ESOP (Entreprises de Services et Organisations de Producteurs) composée de trois cadres nationaux.

2. TYPOLOGIE DES PROBLEMES A RESOUDRE PAR L'ACTION

- Pour les producteurs agricoles : capacité de production, accès aux marchés.
- Pour la Plate-forme de promotion des ESOP : autonomie technique et institutionnelle.

3. OPTIONS RETENUES POUR RESOUDRE CES PROBLEMES

- ✚ Au niveau des producteurs agricoles :
 - améliorer les capacités de production des ménages agricoles ;
 - mettre en place des systèmes d'accès au marché pour sécuriser et augmenter les revenus des manages agricoles et pour diversifier la production.
- ✚ Au niveau de la plate-forme :
 - renforcement de ses compétences techniques ;
 - accroissement de son effectif, en lien avec la nécessité d'aborder des champs de compétences nouveaux (marketing, comptabilité) ;
 - mise en place d'une organisation interne efficiente ;
 - acquisition d'une reconnaissance professionnelle dans son environnement.

4. BENEFICIAIRES DE L'ACTION

Les ménages agricoles de taille "petite à moyenne" des régions Centre Sud, Centre Ouest et Sud Ouest du Burkina Faso sont les principaux bénéficiaires directe de l'action.

Outre les ménages agricoles, la plate-forme de promotion des ESOP, véritable "département ESOP" créé au sein de l'association partenaire APME.2A (Agence pour la promotion de la Petite et Moyenne Entreprise – Agriculture et Artisanat), constitue un autre bénéficiaire de l'action.

Une troisième catégorie de bénéficiaires finaux du projet est constituée par les consommateurs urbains auxquels des produits de qualité seront proposés (riz naturel, œufs issus de poules nourries sainement, etc.).

5. DESCRIPTIF DE L'ACTION

5.1. Objectifs généraux

Apporter une contribution à la politique nationale burkinabé de lutte contre la pauvreté à deux niveaux :

- accroissement et diversification des revenus ruraux (composante du Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté – CSLP),
- renforcement de la liaison production/marché (troisième objectif de la Stratégie de Développement Rural – SDR).

5.2. Objectif spécifique

- Connecter durablement 6 000 ménages agricoles à des marchés stables et rémunérateurs.

5.3. Résultats attendus et principales activités

✚ Résultat 1

Un réseau viable de 5 entreprises de transformation de soja et de riz (ESOP), impliquant 250 groupes de producteurs (4 000 ménages), est opérationnel et apte à s'étendre et se diversifier ; la démarche est amplifiée et étendue grâce à l'appui de la plate-forme à 5 filières existantes et concerne 2 000 producteurs supplémentaires.

Principales activités / résultat 1

- Réaliser des études de marchés sur les filières soja et riz, et sur des filières de diversification secondaires
- Identifier et sélectionner des candidats aux postes de directeurs d'ESOP et de chargés de suivi des réseaux de producteurs
- Développer et consolider les 3 réseaux de producteurs existants à Léo, Pô et Diébougou, et créer 2 nouveaux réseaux (ESOP 4 et 5)
- Equiper les groupes de producteurs de riz en moyen de battage
- Accompagner les directeurs d'ESOP dans le démarrage d'activités de transformation et de commercialisation, et dans la gestion de leur entreprise
- Accompagner la structuration juridique des ESOP et le processus de participation des groupes de producteurs à leur gouvernance
- Mettre en relation les ESOP avec les banques et autres systèmes financiers adaptés à leurs besoins
- Accompagner la mise en réseau des ESOP en vue d'une meilleure efficacité commerciale collective
- Recherches de nouveaux partenariats pour les ESOP, diversification des activités et des filières appuyées
- Réaliser un suivi de l'impact de l'activité des ESOP sur le revenu des ménages, et l'évolution de leur capital social.

✚ Résultat 2

Une plate-forme de promotion de ces ESOP existe au sein d'APME-2A, est autonome sur les plans technique, organisationnel et juridique, et reconnue comme un acteur professionnel dans son environnement.

Principales activités / résultat 2

- Recruter des cadres, pour des postes techniques et de coordination
- Former les cadres recrutés sur les domaines de compétences nécessaires à l'accompagnement des ESOP : organisation des producteurs, commercialisation des produits agricoles, fonctions classiques d'une entreprise (comptabilité, gestion, planification, etc.)
- Mettre en place une organisation interne adaptée aux activités de la plate-forme : coordination, planification et suivi des temps, comptabilité et finances, gestion des informations, etc.
- Mettre en place une politique et des actions de relations extérieures visant une reconnaissance de la plate-forme par son environnement professionnel et financier.



Résultat 3

L'environnement administratif et économique est favorable au développement des ESOP et à la diffusion de bonnes pratiques en matière d'accès des petits producteurs aux marchés.

Principales activités / résultat 3

- Mener avec les producteurs des ESOP et le réseau des ESOP des activités de réflexion et de lobbying sur le thème de l'évolution de l'agriculture familiale
- Capitaliser et communiquer sur l'expérience ESOP au Burkina Faso
- Mettre en relation les ESOP avec les partenaires institutionnels et économiques de l'environnement : SFD, administrations, Ministères, opérateurs économiques, etc.
- Identifier des acteurs poursuivant des objectifs similaires (Ministères, Organisations Professionnelles Agricoles, ONG, etc.) et tisser avec eux des partenariats.

6. IMPLANTATION DES ESOP

Les ESOP sont implantées dans les villes suivantes : Léo (1 ESOP soja), Pô (1 ESOP riz et 1 ESOP soja), Diébougou (1 ESOP soja) et Tenkodogo (1 ESOP soja).

ANNEXE 2 : LE PROGRAMME AU MALI

1. CONTEXTE INITIAL DE L'ACTION (DEBUT 2008)

Entre 2003 et 2007, le CIDR et ICD (Initiatives Conseils et Développement) ont promu un réseau de six ESOP, dans les filières lait et soja. Ce dispositif ESOP donne aux producteurs agricoles accès à des services de production et des débouchés stables et rémunérateurs, à travers un partenariat (technique, commercial et partage de capital) entre des OP et des entreprises. Une évaluation externe réalisée en 2006 a mis en lumière les effets positifs et les impacts de la démarche dans la sécurisation des revenus des producteurs, et la création d'emplois.

L'action vise à consolider le réseau d'entreprises ESOP et à en accroître la portée, les effets et impacts, passant de six à douze entreprises, de 700 à 3 000 producteurs touchés, de 200 à 500 emplois nets créés.

2. TYPOLOGIE DES PROBLEMES A RESOUDRE PAR L'ACTION

- La problématique de l'accès des producteurs agricoles au marché
- La consolidation du réseau Danaya Nono et des ESOP soja
- L'établissement de relations commerciales viables entre OPA (Organisations Professionnelles Agricoles) et acteurs du marché
- Le renforcement de l'équipe ICD dédiée aux ESOP (la plate-forme) et le développement de partenariats locaux

3. OPTIONS RETENUES POUR RESOUDRE CES PROBLEMES

- ✚ Au niveau des acteurs économiques : producteurs, OPA, entreprises et autres acheteurs
 - Promouvoir des systèmes d'accès au marché selon une logique filière, économiquement viable, qui permettent à chaque acteur de la filière de développer son activité, de l'améliorer et d'en tirer un résultat satisfaisant.
- ✚ Au niveau de la structure d'appui ICD
 - Renforcer ICD dans sa capacité à mettre en œuvre et à accompagner dans la durée l'amélioration des revenus des petits/moyens producteurs agricoles à travers des outils et modes d'organisation ad hoc d'accès au marché.
- ✚ Au niveau des autres acteurs de l'environnement
 - Faire connaître les démarches innovantes d'accès au marché promues dans le cadre de l'action auprès des services techniques de l'Etat et auprès des organes de représentation des producteurs.

4. BENEFICIAIRES, PARTICIPANTS ET PRINCIPAUX ACTEURS IMPLIQUES DANS L'ACTION

Les bénéficiaires finaux de l'action sont des petits et moyens producteurs ruraux vivant de l'agriculture familiale, implantés dans les régions de Ségou, Koulikoro et Sikasso, et confrontés à des problèmes d'accès au marché.

Autres acteurs impliqués dans l'action

- ICD : ONG locale, chargée de la mise en œuvre du projet.
- Acteurs économiques : organisations de producteurs, entreprises agroalimentaires.
- Acteurs d'appui : organisations de représentation des producteurs ; services techniques de l'Etat (recherche agronomique, administration fiscale, laboratoires d'analyse, etc.).
- Investisseurs solidaires du Nord et du Sud à travers le dispositif de financement des ESOP.

5. DESCRIPTIF DE L'ACTION

5.1. Objectifs généraux

- Permettre aux petits exploitants familiaux d'accéder à des services d'appui technique et commercial pour développer et diversifier leurs productions animales et végétales et améliorer leurs conditions de vie.
- Renforcer les capacités des OP à vocation économique et leurs interventions en faveur de l'accès au marché pour l'agriculture familiale.
- Promouvoir les produits agricoles locaux sur les marchés urbains du Mali.
- Créer et consolider des emplois ruraux et urbains.

5.2. Objectif spécifique

- Constituer, dans différentes régions du Mali, un ensemble solide et diversifié de systèmes d'accès à des marchés stables et rémunérateurs pour les petits et moyens producteurs, insérés dans leur environnement.

5.3. Résultats attendus et principales activités

Résultat 1

Des entreprises viables appuient des exploitations familiales, valorisent leurs productions et leur permettent d'accéder à des marchés stables et rémunérateurs.

Principales activités

- Identification et accompagnement de promoteurs d'entreprises dans les différentes étapes de l'activité : étude de faisabilité, constitution de leur équipe, structuration ; soutien à leur professionnalisation en gestion technique, économique et commerciale.
- Organisation de la fonction d'appui aux producteurs : formation des Chargés d'Appui (CAP) aux Producteurs à leurs fonctions, renforcement des savoir faire et mise au point d'outils pour l'animation, la constitution d'organisations de producteurs capables de respecter leurs engagements collectifs, le conseil technique et le suivi des groupes ; mise au point et transfert de techniques de production améliorées.
- Appui à la prospection, au positionnement et au développement commercial des entreprises.
- Appui à la mise au point / l'amélioration des process de fabrication.
- Appui à la mise au point / l'amélioration des procédures et outils de gestion.
- Accompagnement des entreprises dans l'élaboration de leurs plans d'affaires et la mise en place de partenariats financiers.

Résultat 2

Les producteurs et les entreprises ont adopté des modes de coopération équitables et performants.

Principales activités

- Appui aux CAP pour renforcer le capital social des organisations de producteurs (capacités d'organisation internes, représentation, accès à l'information économique).
- Conception et formalisation avec les OP et les entreprises des modes de partenariat qui favorisent l'équilibre des pouvoirs et le partage des richesses créées.
- Animation et accompagnement des acteurs dans leur prise de parts au capital des entreprises.
- Renforcement des capacités des producteurs et des personnels des entreprises à jouer leurs rôles dans la gouvernance des entreprises (initiation au fonctionnement de l'entreprise, formations aux fonctions de représentation et restitution, bonnes pratiques de gouvernance).
- Conception et mise à disposition des acteurs des outils appropriables de mesure, d'analyse et de présentation de leurs performances économiques et sociales.
- Professionnalisation du GIE dans sa fonction de commercialisation de produits laitiers à forte valeur ajoutée.

Résultat 3

Les savoir faire en matière d'accès au marché pour l'agriculture familiale sont appropriés par des OP à vocation économique.

Principales activités

- Identification et sélection des organisations de producteurs souhaitant s'impliquer dans des activités d'accès au marché.
- Identification et sélection des acheteurs souhaitant améliorer la qualité, la fiabilité et la régularité de leurs approvisionnements.
- Appui aux OP et acheteurs dans la définition d'un protocole de collaboration.
- Accompagnement de la mise en place d'opérations test de production, collecte et commercialisation.
- Evaluation des résultats et formalisation des modalités de partenariat durable.

Résultat 4

Le dispositif institutionnel de promotion et d'accompagnement des ESOP/SAM (Systèmes d'Accès aux Marchés) au Mali articule des services d'appui technique, de financement des entreprises et de management des connaissances.

Principales activités

- Renforcement des ressources humaines (recrutements complémentaires, répartition des rôles et compétences) et des capacités de l'équipe de promotion des ESOP/SAM au sein d'ICD.
- Amélioration et formalisation du processus de contractualisation/évaluation des services d'ICD avec ses partenaires opérationnels (ESOP/SAM) et institutionnels.
- Mise en place d'un système de capitalisation et diffusion des connaissances en lien avec d'autres acteurs du secteur.
- Conception d'un dispositif autonome de financement des entreprises ; identification et implication de partenaires de financement ; mise au point des modalités et procédures de financement.



Résultat 5

Les acteurs et les autorités du secteur reconnaissent la démarche ESOP/SAM et en font la promotion.

Principales activités

- Amélioration du système de suivi des impacts sur les producteurs des ESOP et des SAM.
- Partage des résultats (rapports, missions conjointes, rencontres sur la thématique « Accès au marché ») avec les services techniques, l'administration, les organes de représentation des producteurs et les autres acteurs du secteur.
- Négociation, avec les pouvoirs publics, d'un cadre institutionnel fiscal favorable au développement des ESOP et autres SAM.

6. IMPLANTATION DES ESOP

Les ESOP « lait » sont implantées dans les villes suivantes : Koutiala, Niono, San, Fana, Segou.

Les ESOP « soja » sont implantées à Ouelessebougou, Bougouni, Sélingué.

ANNEXE 3 : LE PROGRAMME AU TOGO ET AU BENIN

1. CONTEXTE INITIAL DE L'ACTION (DEBUT 2007)

Pour donner aux exploitations familiales agricoles accès à des marchés stables et rémunérateurs, le CIDR a mis au point et implanté au Togo puis au Bénin un réseau de huit entreprises appelées ESOP. Pour en assurer le développement et la diffusion, une structure locale a été promue et s'est constituée en une ONG dénommée ETD (Entreprises Territoires et Développement), intervenant dans les deux pays. Tout en étendant le réseau d'entreprises ESOP, l'enjeu de l'action est de renforcer les capacités et l'autonomie du dispositif de diffusion composé de l'ONG ETD, d'un fonds d'investissement, et d'alliances avec d'autres acteurs d'appui à l'agriculture familiale. Ce changement d'échelle se traduira notamment de la manière suivante : passer de 8 entreprises à 25, de 2 400 producteurs touchés à 8 000.

2. TYPOLOGIE DES PROBLEMES A RESOUDRE PAR L'ACTION

- ✚ Au niveau des exploitations agricoles familiales :
 - difficultés de production (faible maîtrise des itinéraires techniques, manque d'intrants, aléas climatiques, etc.) ;
 - débouchés commerciaux des petits producteurs ruraux très incertains en termes d'opportunités d'écoulement et de prix.
- ✚ Au niveau des entreprises agroalimentaires :
 - marché agroalimentaire local peu structuré ;
 - irrégularité des approvisionnements en produits agricoles (quantité, qualité, disponibilité) ;
 - faible performance.
- ✚ Au niveau de l'ONG ETD
 - autonomie insuffisante sur les plans technique, organisationnel, financier ;
 - travail en vase clos.

3. OPTIONS RETENUES POUR RESOUDRE CES PROBLEMES

- Donner aux ménages agricoles un accès durable au marché en développant des modes de coopération "gagnant-gagnant" avec les acteurs de l'aval.
- Renforcer les ESOP existantes, créer de nouvelles ESOP et mettre en relation des entreprises existantes avec des entreprises agroalimentaires existantes.
- Renforcer les capacités d'intervention d'ETD à travers l'action et rechercher de synergies par sa mise en réseau avec d'autres acteurs.

4. BENEFICIAIRES DE L'ACTION ET AUTRES ACTEURS IMPIQUES DANS L'ACTION

- Les bénéficiaires directs sont les petits producteurs agricoles - hommes et femmes, ayant pour activité et source de revenu principale l'agriculture familiale - et leurs organisations.
- Les bénéficiaires indirects sont les autres acteurs économiques impliqués dans les filières promues : ESOP et entreprises agroalimentaires, réseau des entreprises à vocation commerciale (GIE des entreprises promues).
- L'ONG ETD est le partenaire clé du CIDR pour la mise en œuvre du programme : il en assure la copromotion et la maîtrise d'œuvre.

- Les autres partenaires de l'environnement impliqués sont les intervenants du développement agricole et rural et d'appui au secteur privé (centre de recherche agricole, institutions de micro finances, organisations professionnelles) ainsi que les représentants locaux des pouvoirs publics à même de créer un environnement favorable aux activités promues.

5. DESCRIPTIF DE L'ACTION

5.1. Objectifs généraux

- Augmenter et sécuriser les revenus et l'emploi dans l'agriculture familiale.
- Promouvoir des pratiques équitables dans les transactions commerciales entre entrepreneurs et producteurs organisés.
- Montrer que des circuits agroalimentaires performants permettent de faire du pouvoir d'achat alimentaire urbain un levier important de financement du développement rural.

5.2. Objectif spécifique

- Professionnaliser l'ONG Entreprises Territoires et Développement (EDT) et en faire l'acteur clé d'un réseau d'organisations œuvrant pour l'accès au marché de l'agriculture familiale.

5.3. Résultats attendus et principales activités

🚩 Résultat 1

L'ONG Entreprises Territoires et Développement (ETD) est reconnue au Togo et au Bénin comme opérateur professionnel de l'insertion des producteurs agricoles au marché urbain.

Principales activités

- Réaliser un diagnostic organisationnel de ETD et ajuster son plan d'orientation stratégique ; définir et mettre en œuvre un programme de renforcement institutionnel (gouvernance, planification stratégique, plan d'affaires, renforcement des compétences techniques).
- Appuyer ETD pour définir et mettre en œuvre une procédure de certification des ESOP en lien avec les partenaires concernés.
- Appuyer ETD pour définir et mettre en œuvre une stratégie partenariale et les modalités de collaboration avec les partenaires identifiés.
- Développer avec ETD des modalités de collaboration maîtrisées avec ses partenaires financiers.
- Améliorer le suivi des performances des ESOP et de leurs impacts sur les producteurs ; en communiquer les résultats.

🚩 Résultat 2

Un réseau d'entreprises agroalimentaires viables, impliquant des producteurs, valorise leur production sur le marché.

Principales activités

Sur les filières riz et soja

- Consolider les ESOP existantes (appuis spécifiques dans les domaines approvisionnement, marketing, gouvernance).

→ Créer et accompagner de nouvelles ESOP en privilégiant des organisations de producteurs et des entrepreneurs existants.

Sur d'autres filières (diversification)

→ Identifier / sélectionner des entreprises agroalimentaires existantes, renforcer leur capacité commerciale et sécuriser leur approvisionnement en lien avec des producteurs organisés.

En lien avec des intervenants spécialisés

→ Développer et améliorer les performances des équipements et des process de transformation agroalimentaire.

→ Définir et mettre en place des actions de commercialisation concertées entre les entreprises agroalimentaires partenaires et structurer leur partenariat (GIE).

Résultat 3

Des producteurs agricoles ont amélioré leurs capacités de production et d'organisation en lien avec la demande du marché

Principales activités

→ Réaliser un diagnostic des organisations de producteurs et renforcer leurs capacités d'organisation interne, de gestion des intrants, de collecte et commercialisation.

En lien avec des intervenants spécialisés

→ Améliorer les conditions de production agricole (mise à disposition de semences de qualité, aménagement de bas-fonds, recherche de modalités de financement adaptées).

→ Former les producteurs (techniques de production et post-récoltes, calcul des coûts de production, etc.) et les appuyer dans l'acquisition d'équipements adaptés au traitement post-récolte.

→ Former les producteurs sur les données du marché et sur leur rôle dans les orientations et la gouvernance des ESOP.

Résultat 4

Un Fonds d'investissement ESOP est opérationnel, soutenu par des bailleurs de fonds et des investisseurs solidaires du Sud et du Nord.

Principales activités

→ Ajuster et formaliser les modalités de financement des ESOP (code de financement et procédures de gestion).

→ Mobiliser et impliquer des investisseurs solidaires du Sud et de Nord.

→ Constituer un comité ad hoc responsable des décisions d'attribution du Fonds et du suivi de gestion des ESOP.

→ Former et accompagner l'ONG ETD dans la gestion financière déléguée du Fonds.

Résultat 5

Les différents acteurs du programme (producteurs agricoles, entrepreneurs, ONG ETD) s'impliquent dans le dialogue public – privé sur l'accès au marché pour l'agriculture familiale.

Principales activités

→ Participer à des échanges avec des acteurs impliqués dans l'insertion des producteurs agricoles au marché (ateliers, forum électronique, communautés de pratiques, etc.).

- Négocier avec les pouvoirs publics un cadre institutionnel – notamment fiscal - favorable à l’insertion des producteurs au marché en général et au développement des ESOP en particulier.
- Organiser un atelier pour présenter les résultats du projet aux acteurs du Togo, du Bénin et d’autres pays de la sous-région (acteurs impliqués dans l’insertion des producteurs agricoles au marché).

6. IMPLANTATION DES ESOP

Au Togo, les ESOP « soja » sont localisées à Notsé, Amlamé, Guérin-Kouka et les ESOP « riz » à Sotouboua, Blitta, Adéta, Tchamba, Kovié, Avétonou.

Au Bénin, les ESOP « soja » sont implantées à Djakotomey et à Djidja, les ESOP « riz » à Lalo, Tchetti, Banté, Glazoué, Dangbo.