

Termes de références Evaluation Finale :
Projet d'appui à l'entrepreneuriat coopératif agricole au
Sénégal et au Bénin- phase 2

Convention de financement N° AFD CZZ3453 01 C

Porté par l'Institut de Coopération Sociale Internationale

Partenaires : Association CUMA Bénin, Union Nationale des CUMA au Bénin,
Association Vétérinaires éleveurs du Millavois, l'Association Groupements de
Producteurs Ovins de Kaolack et l'Alliance Locale pour la Formation des Agriculteurs
de Nouvelle Génération

Entité : INSTITUT DE COOPERATION SOCIALE INTERNATIONALE

Objet : Evaluation du Projet d'appui à l'entrepreneuriat coopératif agricole au Sénégal et au
Bénin-phase 2

Période à évaluer : 01 novembre 2022 au 30 octobre 2025

Date limite de dépôts des offres : 18 avril 2025

Date estimée de démarrage : 26 mai 2025

1. Description du projet

L'économie au Bénin et au Sénégal, repose sur une agriculture en proie à de nombreux aléas. En effet, le milieu agricole compte une population vieillissante dont les pratiques ne parviennent plus à répondre à la croissance démographique ni à faire face au changement climatique. Le fait est que, d'une part, les agriculteur.trice.s, ont difficilement accès à des moyens matériels et techniques permettant de moderniser leurs pratiques et, d'autre part, ces acteurs ruraux sont peu formés ni encouragés à entreprendre et à innover. Le projet entend répondre à ces défis et contribuer à l'essor socio-économique de l'agriculture du Bénin et du Sénégal en proposant un système collectif : le modèle CUMA (Coopérative d'Utilisation de Matériel Agricole). Le consortium souhaite accompagner les acteurs locaux vers des réponses adaptées à travers l'Économie Sociale et Solidaire (ESS). L'Institut de Coopération Sociale Internationale apporte au projet son expertise dans le montage de programmes de développement spécialisés dans l'ESS avec une expérience de presque 40 ans en la matière. Forte de ces compétences en matière de plaidoyer et d'ESS, l'association sera au cœur de cette réflexion visant à promouvoir le système CUMA en Afrique de l'Ouest.

Les Associations AVEM et CUMA Bénin, en tant que partenaires historiques des structures faïtières au Sénégal et au Bénin, regroupant des professionnels de l'agriculture, de l'élevage, des services vétérinaires, des CUMA ou encore de la mécanique agricole, sont indispensables au projet : elles apportent leurs compétences et connaissances techniques afin de dispenser des formations de pair à pair. L'AGROPROV et l'UNCUMA sont les structures faïtières qui sont la colonne vertébrale du projet. Ce sont les organisations fédératrices des CUMA de leurs pays et régions. C'est grâce à ces structures que les actions du projet seront mises en place et le système CUMA promu. S'ajoute un partenaire spécifique, l'ALFANG, structure qui a pour ambition de former, d'intégrer et de donner une place aux jeunes dans le milieu de l'agriculture et qui est un acteur clé permettant d'apporter des éléments de réponse à la problématique de la jeunesse dans le monde agricole au Sénégal.

Le projet prend racine il y a une vingtaine d'années avec une coopération entre agriculteurs français, sénégalais et béninois. Le changement d'échelle s'est opéré en 2017 lorsque les acteurs ont obtenu le premier financement AFD permettant de développer le réseau CUMA et d'en essaimer les pratiques. Cette première phase a permis d'ancrer les avantages du système CUMA comme outil collectif du secteur agricole facilitant l'accès à un matériel agricole coûteux mais aussi de travailler autrement. La phase 2 a pour but de continuer à promouvoir ce système et de consolider les acquis de cette première phase.

Le budget du projet est de 773.070 € cofinancé par l'Agence Française de Développement à hauteur de 58%

Début du projet 1 novembre 2022, fin prévue le 30 octobre 2025. Durée : 36 mois

Principaux résultats visés au terme de cette phase (quantitatifs et qualitatifs) : Existence de 2 structures faïtières fédératrices de CUMA juridiquement et économiquement stables avec une adhésion de 114 CUMA (10 au Sénégal et 104 au Bénin), regroupant au moins 1365 membres de CUMA adhérents au réseau. De plus, l'intérêt économique et social des CUMA est reconnu par une représentation de l'UNCUMA et de l'AGROPROV aux instances étatiques les concernant. À la fin du projet et donc de la 3ème phase (2026-2029), il est attendu d'avoir deux structures faïtières sécurisées financièrement et reconnues par les acteurs du secteur. Ces structures sont à même de promouvoir le système CUMA auprès des Autorités nationales, et les valeurs et principes d'une telle organisation collective de travail sont légitimement reconnus comme permettant l'essor socio-économique du secteur et des adhérents de CUMA.

Les objectifs et résultats attendus détaillés sont annexés au présent document.

2. Finalité

L'objet de cette mission vise à évaluer les résultats obtenus au regard des objectifs fixés lors de la conception de la phase 2 du projet CUMA. Cette évaluation s'inscrit dans le cadre du renforcement des capacités des coopératives agricoles (CUMA) au Bénin et au Sénégal : de l'étape de la structuration à celle de la réalisation des activités des CUMA.

À partir d'une analyse critique et constructive, l'évaluation devra s'assurer de la pertinence des activités entreprises pour faire face aux défis identifiés, de l'efficacité de l'action quant à l'atteinte des objectifs, de l'efficacité des moyens alloués, ainsi que de la durabilité des effets produits.

Les aspects les plus importants à évaluer sont :

1) La pertinence

- L'évaluation devra émettre un avis sur les choix initiaux (sens, fondement, cohérence) notamment en ce qui concerne l'appui aux CUMA dans les deux pays et l'apport de l'ESS en axe transversal dans le projet. La pertinence et la qualité de la conception du projet au regard des problèmes ou besoins réels identifiés dans la zone du projet devront être analysés.
- A l'aune du contexte économique, environnementale, politique et dans le respect de l'équité sociale, l'évaluation doit déterminer si les objectifs et la conception de l'intervention correspondent aux besoins et aux priorités des bénéficiaires, du pays, et des partenaires et s'ils demeurent pertinents même si le contexte évolue.

2) L'efficacité du projet

- L'évaluation doit fournir un bilan concret des effets de l'action et de chacune des activités mises en œuvre. Cette évaluation s'inscrit dans le cadre du renforcement des capacités des coopératives d'utilisation de matériels agricoles au Bénin et au Sénégal : de l'étape de la structuration à celle de la réalisation des activités des CUMA.

- A partir d'une analyse critique et constructive, l'évaluation déterminera dans quelle mesure les objectifs poursuivis sont remplis et si les résultats correspondent à ce que l'on était en droit d'attendre en se fondant sur les baselines initiales et sur la base des données collectées par l'équipe ainsi que sur la base d'une analyse systématique des résultats quantitatifs et qualitatifs atteints.
- L'évaluation devra mettre l'accent sur la qualité technique des activités notamment agricole, les méthodes et les approches utilisées et, préciser les obstacles et les causes de dysfonctionnement. L'analyse des effets sur le genre et la jeunesse est également attendue, tout comme une attention particulière sur les sujets de mobilisation sociale, de sensibilisation et de formation.

3) L'efficience du projet

- L'évaluation déterminera le degré d'efficience des moyens mis en œuvre pour la réalisation des activités et l'atteinte des résultats prévus.
- Au-delà de l'utilisation des moyens, l'évaluation analysera en sus la qualité des partenariats conclus en fonction de l'exécution du projet et au regard des renforcements de capacités opérés.

4) La durabilité du projet

- L'évaluation jugera en particulier la soutenabilité de l'approche CUMA, des acteurs béninois et sénégalais impliqués et la capacité du projet à s'inscrire dans les politiques publiques.
- Une analyse de la probabilité d'appropriation par les bénéficiaires et la continuité des coopératives une fois l'aide extérieure terminée (compréhension, autonomie de gestion, organisation des coopératives...).
- La prise en compte de la notion de genre dans le projet en appréciant le degré d'implication des femmes dans la mise en œuvre du projet et leurs participations dans les instances de prise de décisions

Ces questionnements ne sont pas exhaustifs, il revient aux évaluateurs de proposer des pistes d'analyses et de réflexion. La formulation de questions évaluatives plus précises fera partie du travail préparatoire de l'équipe de l'ICOSI avec les évaluateurs.

L'évaluation devra aussi mettre l'accent sur les techniques de mise en œuvre utilisées à des fins d'adaptation, et préciser les obstacles et les causes de dysfonctionnement. Au-delà de l'évaluation globale de l'action, il est demandé au consultant d'évaluer l'atteinte des indicateurs (présentés en annexe), inscrits dans le cadre logique initial et/ou revu en cours de projet et validé par le bailleur.

3. Destinataires

Le rapport de l'évaluation sera remis à l'ICOSI pour un usage interne et pratique et devra permettre l'adaptation et la conceptualisation de ses programmes et de ses approches dans le

futur notamment pour une suite du projet. À usage externe, l'évaluation devra permettre aux partenaires, bénéficiaires, bailleurs de fonds, notamment l'Agence Française de Développement de visualiser et comprendre la pertinence des résultats obtenus.

4. Méthodologie – plan de travail

Pour cette mission d'évaluation, il sera demandé d'utiliser des méthodes participatives pendant la collecte et l'analyse des données. D'une manière globale, l'évaluateur analysera l'évolution des conditions sociales, économiques, entrepreneuriales et environnementales induite par le projet concernant les cibles.

Des missions de terrains dans les pays concernés sont attendues et doivent se dérouler pour une durée minimale de 5 jours par pays. Il est fortement recommandé de pouvoir se rendre à Comé (Bénin) et à Kaolack (Sénégal). Dans le cas contraire, si l'évaluation n'a lieu que dans un pays, des entretiens en visioconférence devront être menés dans le second pays auprès des acteurs principaux et connexes. Une prise de contact est nécessaire avec l'AFD avant la réalisation des missions.

Il sera mis à disposition des évaluateurs tous les documents pertinents du projet, tels que les documents du projet (NIONG et convention AFD), le document de suivi évaluation du projet, les études réalisées, les réaménagements budgétaires, les rapports techniques semestriels et annuels, les rapports de missions d'appui, le Manuel de Procédures Administratives, et tout autre document existant et pertinent.

Activités à réaliser en amont :

- Lecture et analyse du projet : narratif du projet, budget et annexes
- Réunion préparatoire avec la responsable de projet et éventuellement les partenaires techniques au besoin
- Élaboration du calendrier de travail et des grilles d'entretien/outils nécessaires à la collecte de données au cours des visites de terrain

Activités sur terrain :

- Prise de contact avec les équipes en France et à l'étranger et avec l'AFD avant les missions de terrains.
- La prise de contact permettra la préparation du planning et consolidation des outils de collecte de données, prises de rendez-vous, prise de connaissance de la documentation et des outils disponibles sur la mission et relatifs au projet, interviews avec l'équipe projet...
- Analyse des rapports d'activités disponibles sur la mission, des outils produits dans le cadre du projet, et de tout support documentaire utile à l'analyse des résultats (matériel de sensibilisation, supports pédagogiques des formations, outils de suivi des groupements, ensemble des outils de suivi-évaluation etc.) ;
- Echanges avec les bénéficiaires et les partenaires à l'intérieur du pays (consultation d'un échantillon représentatif d'acteurs locaux et de partenaires ayant participé aux séances de sensibilisation, tenue dans chaque territoire d'un focus group avec les bénéficiaires ...)

- Rencontres avec les partenaires ;
- Restitution, en fin de mission, des résultats préliminaires à l'équipe de l'ICOSI.

5. Expertise attendue

Pour cette évaluation il est attendu une équipe de 2 experts minimum dont les profils sont complémentaires. Les évaluateurs sont responsables de la bonne réalisation de la mission et devront en assurer la direction. La coordinatrice de projet sera l'interlocutrice directe durant la durée de l'évaluation, le cas échéant un membre de l'équipe de l'ICOSI. La rédaction du rapport final sera de la responsabilité des évaluateurs.

L'expertise attendue est la suivante :

- Très bonne connaissance théorique et pratique des techniques de gestion et d'évaluation de projet, idéalement disposer d'une expertise confirmée dans le suivi et l'évaluation de projets de développement, de renforcement de capacités et de partenariat avec les organisations locales ;
- Avoir une bonne aptitude à travailler en équipe avec des profils différents ;
- Avoir une excellente capacité d'analyse, de synthèse et de rédaction de rapport ;
- Maîtriser parfaitement la langue française qui sera la langue de travail pendant toute la mission d'évaluation, avoir des connaissances en langues locales est un atout ;
- Connaissance de la zone d'intervention (seront privilégiés les expériences en milieu rural en Afrique de l'Ouest, Bénin et Sénégal notamment) ;
- Avoir des connaissances et/ou expériences pertinentes en matière de coopération agricole, coopératives agricoles, et fonctionnement des CUMA seront appréciées et privilégiées ;
- Avoir des connaissances sur des contextes législatifs locaux autour de la formalisation de coopératives agricoles sera considéré comme un atout ;
- Sans que ce soit une obligation les agroéconomistes de formation pourront être privilégiés ;
- Des connaissances sur les thématiques genre et jeunesse sont attendues.

Les évaluateurs ou le cabinet d'évaluation ne sont pas en contradiction avec les valeurs de l'Économie Sociale et Solidaire. Basé(e) en France pour faciliter les échanges avec les équipes porteuses du projet.

6. Livrables

Il est demandé aux évaluateurs de présenter un rapport provisoire de mission dans les 15 jours suivant les visites terrain. Ce rapport devra être rédigé en français et en version électronique.

Le rapport final devra être remis dans les 15 jours suivant la présentation des commentaires et des remarques. Des pénalités pourront sanctionner tout retard dans la remise de ces rapports, conformément aux termes qui seront établis dans le contrat.

Le rapport final d'évaluation devra être remis au plus tard au **lundi 3 novembre 2025**.

7. Planification

La planification du programme sera appréciée dans l'offre d'évaluation

8. Procédures de soumission

La personne en charge de la coordination de projet : Barbara DELHEZ

Le cabinet d'évaluation doit proposer une équipe de deux évaluateurs minimums aux profils complémentaires. Les offres techniques doivent être envoyées par mail à l'adresse suivante : bdelhez@icosi.org - **Avant le 18 avril 2025.**

Les propositions complètes et détaillées (10 pages max.) devront comprendre :

- Votre compréhension de la mission (1-2 pages)
- La méthodologie proposée pour sa mise en œuvre (3-5 pages)
- Le chronogramme détaillé
- CV complet des évaluateurs

Il est demandé aux évaluateurs dans leur offre, de préciser la répartition des jours de travail entre les experts aux différentes phases de l'évaluation (en lien avec la proposition méthodologique). Le coût de chaque évaluateur sera également détaillé dans l'offre financière.

- **Le budget détaillé (plafond maximum de 15 000€ TTC)**

L'équipe de l'ICOSI aura la charge d'évaluer collectivement les offres à partir d'une grille d'évaluation préétablie. Cet appel d'offre n'est pas un appel restreint, toutefois nous nous réservons le droit d'arrêter les sélections après la réception d'au moins trois offres pertinentes. Conformément aux réglementations en vigueur, dans le cadre d'une prestation intellectuelle, l'attribution du marché se fera à l'offre la mieux-disante, le poids de la qualité technique de l'offre étant prépondérant par rapport au prix dans la notation.

ANNEXE

Objectif spécifique 1 : Accompagner le renforcement institutionnel et organisationnel des structures faïtières agricoles au Bénin et au Sénégal

Résultat 1 : Des équipes opérationnelles et les membres de CUMA sont renforcés dans leurs capacités et permettent la consolidation des structures faïtières. À l'issue du projet, 2 équipes opérationnelles sont pérennisées et capables de porter des projets, et sont reconnues par les autorités. Au moins 15 élus sont formés et mobilisés au développement et à la consolidation du réseau CUMA.

Activité 1.1: Structuration et renforcement des équipes opérationnelles : à l'issue du projet, 2 équipes opérationnelles sont constituées et renforcées & l'AGROPROV et l'UNCUMA sont bénéficiaires de projets au niveau local.

Activité 1.2 : Formation de formateurs : Réalisation de formations spécifiques pour les équipes de terrain et capitalisation des acquis : à l'issue du projet, 1 document imagé réalisé sur les entretiens courants des tracteurs et autres matériels, les savoir-faire de base pour les mécaniciens et les tractoristes ; 1 guide écrit capitalisant les contenus des formations destiné aux équipes opérationnelles est disponible.

Activité 1.3 : Organisation d'ateliers de responsabilisation et de remobilisation des élus: à l'issue du projet, 42 séances de travail avec les élus et les équipes de terrain (format à déterminer : durée et modalités : présentiel et visio à privilégier en raison des distances), **soit 24 la première année (1 par mois et par pays), 12 la seconde année (1 réunion tous les 2 mois et par pays) et 6 la troisième année (1 réunion tous les 4 mois par pays).** Les instances sont renouvelées et intègrent les femmes et les jeunes ; 1 acte d'engagement des élus est signé à mi-parcours lors d'une rencontre UNCUMA et AGROPROV.

Activité 1.4 : Création de collèges de jeunes au sein des faïtières : à l'issue du projet, 2 collèges de jeunes sont créés comptant au moins 15 membres (femmes et hommes compris, 5 au Sénégal et 10 au Bénin) ; les collèges des jeunes se mobilisent autour des NTIC pour faire connaître les réseaux CUMA et sont porteurs d'au moins un projet collectif chacun.

Résultat 2 : Les structures faïtières mettent en place des stratégies et des actions de pérennisation économiques, sociales et juridiques : à l'issue du projet les deux organisations faïtières ont un compte de résultat en équilibre. Les bilans des structures permettent de retracer la part de cotisations, des AGR et des aides publiques et privées. Il existe un document stratégique et des plans d'actions.

Activité 2.1 : Réalisation de manuels de procédures internes adaptés et appropriables par les membres des coopératives : 1 échange sud/sud (présentiel ou à distance) réalisé entre les élus des structures pour le partage de bonnes pratiques et le manuel simplifié réalisé au Sénégal ; 1 manuel de procédure réalisé et adapté à ses utilisateurs ; 6 séances de 2 jours d'élaboration des manuels sont organisés et 2 ateliers de présentation au réseau réalisés.

Activités 2.2 : Définition et conception des stratégies de pérennisation des structures faïtières : 2 plans d'actions sur 2 ans du projet sont définis (pour années 2 et 3 du projet) ; 2 plans d'actions sur 3 ans en fin de projet sont définis (pour les 3 années post-projet) ; 2 stratégies ou projets politiques sont établis et capitalisés dans un document unique (du processus de réflexion aux choix opérés) ; 1 atelier de restitution collectif aux réseaux CUMA réalisé.

Activité 2.3 : Mise en place d'un système d'adhésion consolidé permettant le développement des réseaux de CUMA : à l'issue du projet 114 coopératives participent à la vie des structures faïtières (104 au Bénin et 10 au Sénégal). Au moins 50% des CUMA béninoises cotisent au système en place, au Sénégal 100% des CUMA cotisent à la structure.

Activité 2.4 : Mise en place d'activités génératrices de revenus par et pour le compte des structures faïtières : à l'issue du projet, 2 séances de formation sur les notions d'entrepreneuriat social réalisées par les membres du réseau de l'ICOSI ; des commissions thématiques sont organisées au sein des structures, 2 activités sont mises en place au sein de faïtières et permettent de générer des revenus et renforcent les capacités financières de l'AGROPROV et de l'UNCUMA en année 3.

Objectif spécifique 2 : Appuyer la modernisation du secteur agricole du Bénin et du Sénégal

Résultat 3 : Les membres des coopératives agricoles sont renforcés dans leurs capacités : à l'issue du projet, au moins 1200 membres sont formés et 80% des membres des CUMA se disent satisfaits des formations dispensées

Activité 3.1 : Mise en œuvre d'une offre de formations pour les membres des structures faïtières : à l'issue du projet, au moins 10 thématiques sont abordées en formation et 120 jours de formations réalisés au Sénégal (2 jours de formation par trimestre / CUMA) et 236 jours au Bénin (3 jours de formation par trimestre / zone – 6 zones) ; au moins 70% de CUMA au Bénin et 100% au Sénégal ont bénéficié de formations ; au moins 80% des participants se disent satisfaits des modules ; 1 document commun capitalise l'ensemble du contenu des formations pour un transfert de compétences.

Activité 3.2 : Encadrement et formation de mécaniciens agricoles, chauffeurs et responsables de matériels : à l'issue du projet, 15 mécaniciens au Bénin, 5 responsables de matériel et 5 chauffeurs formés à l'entretien de base du matériel ; réduction des difficultés liées à l'entretien et aux pannes du matériels utilisés par les CUMA (gros matériel agricole et matériel de transformation).

Activité 3.3 : Mise en place d'un fonds de solidarité au sein du réseau CUMA (fonds de revolving solidaire) : à l'issue du projet, 7 CUMA au Bénin et 4 au Sénégal ont bénéficié de la mise de départ ; au moins 50% des bénéficiaires du fonds de solidarité sont des jeunes / femmes ou 50% des CUMA bénéficiaires sont entièrement féminines.

Objectif spécifique 3 : Contribuer à la sécurisation de l'agriculture familiale par la promotion de l'Économie Sociale et Solidaire, l'entrepreneuriat collectif et le système CUMA

Résultat 4 : Le système CUMA est promu, comme outil d'adaptation collectif pour les agriculteurs, auprès des autorités nationales : à l'issue du projet, l'intérêt économique et social des CUMA est reconnu par une représentation de l'UNCUMA aux instances étatiques la concernant ; 1 acte d'engagement du ministère de Microfinance et de l'Économie Sociale et Solidaire au Sénégal porte reconnaissance de l'intérêt économique et social des CUMA au système agricole.

Activité 4.1: Organisation d'actions de plaidoyer (locales et régionales) pour la promotion du modèle CUMA comme moyen de sécurisation de l'agriculture : à l'issue du projet, 2 ateliers de 2 jours sur l'apprentissage au plaidoyer : qu'est-ce qu'un plaidoyer, quelles techniques, dans quels buts et définition des grands objectifs du plaidoyer pour les structures, d'identification des interlocuteurs institutionnels, de recherche d'alliés au sein des OP et de la



CUMA
BENIN



UNICUMA
Benin



Ifang

Consortium CUMA

Projet : Appui à l'entrepreneuriat coopératif agricole au Sénégal et au Bénin PHASE 2

société civile ; au moins 6 rencontres de sensibilisation à destination des autorités locales sénégalaises et béninoises sont organisées ; participation/organisation à 2 ateliers régionaux de promotion de l'ESS et du système CUMA, en collaboration avec le GSEF, le Réseau des Acteurs et Collectivités Territoriales de l'Économie sociale et solidaire au Sénégal (RACTES) et le Groupe Béninois d'Économie Sociale et Solidaire (GBESS).

Activité 4.2 : Organisation de visites d'échanges inter-CUMA : à l'issue du projet, au moins 10 échanges de partages d'expériences inter-CUMA sont organisées (entre CUMA de régions différentes – 5 au Sénégal et 10 au Bénin) ; 4 visites d'échanges entre membres de CUMA des deux pays (Bénin et Sénégal) sont organisées (5 membres par pays pendant 5 jours) dont 1 visite spéciale pour les jeunes et les femmes des deux pays afin de partager leurs problématiques communes ; 2 visites de transferts de bonnes pratiques réalisées pour les équipes opérationnelles et élus des faïtières.

Activité 4.3 : Publication d'une cartographie participative des CUMA de la sous-région : à l'issue du projet, la cartographie des CUMA de la sous-région est réalisée.

Activité 4.4 : Développement d'outils de communication/capitalisation des actions de plaidoyer au niveau local et régional : à l'issue du projet, au moins 6 capsules vidéo, 1 film de capitalisation, 2 spots publicitaires, 1 document écrit de capitalisation + Documents de communication divers sont créés.