



OFFRE DE PRESTATION DE SERVICE :

**RENFORCEMENT DU DISPOSITIF DE PROGRAMMATION ET SUIVI-EVALUATION (DPSE) DANS SA DIMENSION ORIENTEE
CHANGEMENT ET STRATEGIE**

**DANS LE CADRE DE LA CONVENTION DE PARTENARIAT
PLURIANNUEL 2024-2027 AVEC L'AFD**

**Les organisations paysannes, actrices des
changements et des transitions pour la durabilité des
agricultures familiales (ActOP)**

TERMES DE REFERENCE – AFDI – AVRIL 2024

1. Présentation succincte d'Afdi

Afdi est une association de solidarité internationale créée par les Organisations Professionnelles Agricoles (OPA) françaises¹, qui soutient stratégiquement les agricultures familiales des pays du Sud, afin de permettre aux plus pauvres, la plupart pratiquant une activité agricole, de vivre dignement et de répondre aux enjeux mondiaux de la sécurité alimentaire. La théorie du changement d'Afdi positionne les organisations paysannes (OP) comme le moyen le plus efficace de développer les agricultures familiales.

La mise en œuvre de cette stratégie s'exprime au travers d'une double mission :

- L'accompagnement holistique des OP partenaires ;
- L'information et la mobilisation des (futurs) professionnels agricoles français aux enjeux globaux de l'agriculture, au travers de l'Education à la Citoyenneté et à Solidarité Internationale (ECSI) des apprenants, principalement de l'enseignement agricole, et de l'établissement de partenariats durables entre les organisations professionnelles agricoles françaises et des pays d'intervention.

Fondée sur l'identité commune du métier d'agriculteur, la réciprocité et la connaissance entre partenaires, l'action d'Afdi repose en priorité sur les échanges paysans. Elle comprend 11 Afdi régionales regroupées au sein d'un réseau national, intervient auprès de 58 OP partenaires dans 16 pays d'intervention.

La démarche d'Afdi vise à :

- **Accompagner les organisations paysannes (OP) partenaires.** Sur la base d'un dialogue stratégique, inscrit dans la durée et adapté aux cycles de développement de chacune, Afdi vise la consolidation des compétences internes des OP pour qu'elles puissent construire et mettre en œuvre leurs plans d'actions. Il peut s'agir d'améliorer la représentativité des femmes et des jeunes, de consolider la gestion interne, de soutenir la participation aux concertations pluri-acteurs territoriales ou de filières, de valoriser les produits agricoles, d'améliorer l'insertion des jeunes, de renforcer les capacités d'adaptation au changement climatique, d'appuyer la co-construction de politiques agricoles.
- **Informier et dialoguer pour promouvoir les agricultures familiales.** Afdi conduit des actions d'information et de dialogue auprès (i) des organisations professionnelles agricoles françaises (OPA) via des voyages d'études, des interventions d'expertises ou des échanges paysans, (ii) des apprenants des établissements d'enseignement agricole par l'ECSI, et (iii) des pouvoirs publics notamment lors d'instances de concertation pour mettre en évidence les enjeux du développement agricole et le rôle des agricultures familiales.
- **Renforcer les dynamiques de son réseau.** Le réseau Afdi, engagé dans une démarche qualité, vise l'amélioration continue de son organisation, de ses pratiques et des effets de ses interventions : renforcer l'appropriation des apprentissages collectifs, améliorer le pilotage stratégique par le suivi-évaluation et faire évoluer sa vision stratégique par l'intégration de nouvelles perspectives.

Plus de détails sont disponibles sur son site web : <https://www.afdi-opa.org/> et son rapport d'activité 2022 (<https://www.afdi-opa.org/wp-content/uploads/2024/01/rapport-afdi-2022.pdf>)

¹ Afdi est une association de solidarité internationale composée de sept Organisations Professionnelles Agricoles (OPA) françaises (FNSEA, JA, APCA, CNMCCA, FNSafer, CER France, FNCuma), onze Afdi régionales et deux associations (Agropole, UNMFREO).

2. Contexte de la prestation

2.1 Evolutions stratégiques d'Afdi, élaboration d'une nouvelle stratégie institutionnelle

L'actuelle stratégie « Afdi 2025 »

Le Rapport d'Orientation 2015-2025 d'Afdi décline la stratégie globale d'Afdi :

- Afdi, en tant que « passerelle politique », conduit une stratégie de plaidoyer en faveur des agricultures familiales, par une mise en valeur des réalités du monde agricole du Sud, et promeut une logique d'alliance internationale entre organisations professionnelles agricoles ;
- Afdi, en tant que « passerelle économique », mobilise les acteurs du monde agricole et ceux du développement pour la structuration de chaînes de valeur agricoles durables et responsables ; et soutient la consolidation des services économiques au profit des agriculteurs et agricultrices du Sud ;
- Afdi, en tant que « levier de renforcement des OP », conduit des partenariats avec des OP, d'un niveau local à un niveau continental, à même d'influencer l'environnement agricole et porteuses de projets innovants susceptibles de contribuer au changement d'échelle, via le soutien aux capacités opérationnelles pour la modernisation des exploitations familiales, aux capacités organisationnelles (gouvernance, gestion administrative et financière...), et l'implication des OP dans la construction et la mise en œuvre des politiques et programmes du secteur agricole et rural.

Contexte et évolutions des enjeux d'Afdi

Afdi arrive en fin de cycle stratégique en 2025, et certains éléments contextuels notamment au niveau des évolutions des partenaires au Sud et en France mettent en évidence les nécessaires changements qu'Afdi doit apporter à son organisation.

Depuis 2022, une revue interne des axes stratégiques actuels est pilotée par le conseil d'administration pour dessiner les perspectives à construire pour le futur.

Des premiers changements opérationnels (nouvelles stratégies transversales, par exemple sur le genre adoptée en 2022, sur le climat adoptée en 2023) et organisationnels (démarche qualité de l'organisation et certification EFQM, par exemple, en 2023) ont eu lieu.

Un certain nombre de chantiers ont également été identifiés comme prioritaires à lancer et/ou à renforcer comme l'adaptation au changement climatique et le soutien à la transition agroécologique, l'inclusivité, l'appui aux jeunesses rurales, le changement des modèles de mobilisation des membres Afdi et des OPA, le renouvellement de la stratégie de communication, le développement de nouveaux dispositifs de suivi-évaluation et de gestion des connaissances etc. Ces chantiers ont fait l'objet de réflexions pour certains lors des Journées Réseau Afdi de novembre 2023 avec l'établissement d'enjeux et d'ambitions stratégiques à moyen et long termes.

L'évaluation finale externe de la précédente Convention Programme 2021-2023 et l'évaluation de la démarche qualité d'Afdi par l'AFNOR en 2023 dans le cadre de la certification EFQM Reconnaissance pour l'Excellence 4 étoiles d'Afdi ont fourni des recommandations qui vont dans le sens des réflexions prospectives d'Afdi, en particulier en ce qui concerne le pilotage stratégique de l'organisation, et la mesure des effets et des changements de ses interventions.

Calendrier indicatif de l'élaboration de la nouvelle stratégie institutionnelle

- Validation d'une feuille de route par le conseil d'administration du mois de mai 2024 et constitution du comité de pilotage ;
- Interrogation et discussion des missions, des scénarios de changement, et des ambitions stratégiques :
 - L'Assemblée Générale de juin 2024 proposera un temps de réflexion sur les évolutions de contexte macro (agriculture, développement rural, coopération...) et les enjeux nouveaux pour Afdi ;

- Consultation des OP partenaires, des OPA, des partenaires institutionnels et de personnes ressources, entre septembre et décembre 2024 ;
- Consultation du réseau Afdi, par des tournées régionales (dans les 11 Afdi régionales), entre septembre et décembre 2024.
- Ecriture de la nouvelle stratégie, entre janvier et mai 2025 ;
- Validation de la nouvelle stratégie par l'Assemblée Générale de juin 2025 ;
- Présentation officielle / publique à l'ensemble des partenaires (institutions, OP, OPA, OSC...) à l'occasion des 50 ans Afdi (novembre 2025) ;
- Mise en œuvre à partir de fin 2025 / début 2026.

2.2 Renforcement de la démarche qualité

Engagée dès 2012 dans une démarche qualité de type EFQM (European Foundation for Quality Management), Afdi, après avoir été diplômée par l'Afnor (Association française de normalisation) en 2018 « Engagement vers l'excellence », Afdi a obtenu en 2023 la « Reconnaissance pour l'excellence - 4 étoiles ». Le modèle EFQM évalue un ensemble de bonnes pratiques constatées au sein d'organisations, liées à des résultats remarquables sur du long terme. Les approches stratégiques et le pilotage d'Afdi ont été évalués au regard de leur contribution à la stratégie institutionnelle, aux actions menées et résultats obtenus.

Afdi entre, actuellement, dans une phase d'intégration des recommandations établies par l'Afnor pour rendre son approche d'amélioration continue plus robuste en termes de pilotage des stratégies et des activités et renforcée dans son adaptation aux fonctionnements et besoins du réseau.

Afdi a décidé de, au minimum, conserver son niveau de certification actuel Reconnu pour l'Excellence 4 étoile, ce qui implique la coordination d'un processus identifiant de nouvelles approches stratégiques internes, avec un accompagnement perlé sur certains aspects de méthode (approche RADAR, intégration des indicateurs de suivi-évaluation de la démarche qualité dans le DPSE d'Afdi), et une évaluation externe par l'Afnor à l'horizon 2026-2027.

Les évolutions attendues dans le cadre de la CPP s'intègrent dans cette démarche générale de renforcement de la performance du réseau Afdi.

2.3 Une nouvelle convention : la Convention de Partenariat Pluriannuel 2024-2027 avec l'AFD

Afdi bénéficie du soutien de l'AFD depuis 2009, date de sa première convention programme. Un premier cycle de 9 ans (3 phases de 3 ans), de 2009 à 2017, puis deux phases de 3 ans se sont succédé de 2018 à 2023. En 2023, Afdi a élaboré un projet pour une Convention de Partenariat Pluriannuel (CPP) de 4 ans (2024-2027), outil récent de partenariat et de soutien institutionnel de l'AFD aux initiatives des ONG. Elle s'inscrit dans une démarche transformative, notamment avec le renouvellement de la stratégie institutionnelle d'Afdi à la suite du Rapport d'orientation « Afdi 2025 ».

L'objectif global est de contribuer à la sécurité alimentaire et à la durabilité des agricultures familiales par le renforcement des stratégies partenariales. Il est en lien avec trois objectifs spécifiques : (i) renforcer les stratégies d'adaptation des organisations paysannes (OP) pour la résilience et la durabilité des agricultures familiales, (ii) en France, mobiliser les jeunes, les Organisations professionnelles agricoles (OPA) et les acteurs du développement pour favoriser les solidarités et soutenir les agricultures familiales et (iii) consolider les stratégies institutionnelles et opérationnelles d'Afdi dans une démarche qualité au service de la coopération internationale.

L'objectif spécifique 1 (OS1) vise à renforcer les stratégies d'adaptation des organisations paysannes pour la résilience et la durabilité des agricultures familiales. Afdi visera à consolider la contribution des exploitations familiales en transition agroécologique à la durabilité des systèmes alimentaires

territoriaux, et à renforcer les OP pour qu'elles puissent développer d'une part des services économiques facilitant la création de revenus et l'accès aux marchés des agriculteurs et agricultrices au sein de filières durables et d'autre part des politiques organisationnelles inclusives, permettant l'accès des femmes et des jeunes à la responsabilité, et des systèmes de gouvernance et de gestion interne consolidés.

Au niveau géographique, sont concernés : Afrique de l'Ouest (Bénin, Côte d'Ivoire, Guinée, Togo), Afrique centrale (Cameroun, République Démocratique du Congo, Tchad), Afrique de l'Est (Rwanda, autres pays en prospection), Madagascar, Asie du Sud-Est (Cambodge, autres pays en prospection).

L'objectif spécifique 2 (OS2) cible, d'une part en France, la mobilisation des jeunes, des organisations professionnelles agricoles (OPA), et des acteurs du développement pour favoriser les solidarités et soutenir les agricultures familiales. Il s'agit de soutenir l'engagement des OPA et des acteurs du développement, aux niveaux territorial et national, dans des partenariats internationaux au profit des agricultures familiales. D'autre part, l'objectif spécifique 2 vise à (i) appuyer les OP du Sud afin que leurs contributions aux processus de construction et de mise en œuvre des politiques publiques soient renforcées, notamment par des échanges et dialogues entre les sociétés civiles, et à (ii) favoriser par des actions d'ECSI l'engagement des apprenants de l'enseignement agricole sur les problématiques globales de l'agriculture et les objectifs du développement durable (ODD).

L'objectif spécifique 3 (OS3) cherche à consolider les stratégies institutionnelles et opérationnelles d'Afdi dans une démarche qualité au service de la coopération internationale par le renforcement (i) de son expertise, (ii) de son dispositif de gestion des connaissances en collaboration avec des organisations de la société civile (OSC) pairs, (iii) de son approche d'amélioration continue visant une meilleure structuration et cohérence de la dynamique de son réseau et (iv) le développement de sa dimension stratégique au niveau de l'orientation et de l'opérationnel, en particulier avec l'élaboration d'une nouvelle stratégie institutionnelle.

La CPP apporte une plus-value importante pour Afdi, celle du soutien au changement d'échelle, en permettant à Afdi de maximiser son impact auprès des agriculteurs et agricultrices, des organisations paysannes des pays partenaires, et des sociétés civiles rurales mobilisées en France. Les impacts attendus au terme de la CPP sont les suivants :

- Augmentation du nombre d'exploitations familiales et des superficies en conversion vers des systèmes agroécologiques ;
- Renforcement de l'engagement partenarial des OPA françaises auprès d'Afdi, en faveur des agricultures familiales ;
- Augmentation de l'engagement des apprenants et apprenantes français sur les problématiques globales de l'agriculture ;
- Plus forte intégration des propositions élaborées par les OP dans les documents de stratégies nationales, avec des références relatives aux agricultrices et aux jeunes ;
- Renforcement de la démarche qualité mise en œuvre par Afdi, dans ses aspects institutionnels et opérationnels.

3. Description du dispositif de programmation suivi-évaluation (DPSE) d'Afdi, recommandations issues de la dernière évaluation de la Convention programme 2021-2023 et de l'évaluation de la démarche qualité par l'Afnor, évolutions souhaitées par la CPP

3.1 Description du DPSE

Dans un souci de renforcer son évaluation qualitative et d'élargir son champ d'application, le dispositif de programmation, suivi et évaluation (DPSE) d'Afdi a été renforcé lors des dernières années avec un élargissement de son application à l'ensemble des partenariats d'Afdi, un renforcement du dialogue stratégique entre le réseau Afdi et les organisations paysannes

partenaires, un développement d'indicateurs plus qualitatifs, robustes et évaluables dans la durée (enquêtes de perception pour l'ECSI, pour les OP territoriales et de filières, utilisation plus fréquente de ratios etc.)

Actuellement, Afdi dispose d'un dispositif de programmation-suivi-évaluation (DPSE), qui sert trois objectifs : rendre compte, principalement aux partenaires techniques et financiers ; documenter, pour partager les connaissances en interne et en externe ; mieux piloter les interventions stratégiques et l'organisation.

Afdi dispose d'un DPSE constitué :

- **D'outils de suivi des activités** et résultats pour la programmation (outil de programmation - OdP) ou le rapportage (OdR, tableau de suivi des missions, questionnaires de satisfaction), qui permettent de collecter les données, majoritairement quantitatives, relatives aux indicateurs d'activités ;
- **D'outils de suivi des effets / du changement (et de l'impact) :**
 - Bilan de santé financière : auto-évaluation de l'état de la gestion financière des OP. Cet outil couvre tous les aspects fondamentaux de la gestion financière des OP. Il permet à l'OP d'identifier les domaines dans lesquels elle doit renforcer ses capacités ;
 - Profiling : outil qui permet de suivre le renforcement des capacités des OP (7 capacités clés, appelées aussi marqueurs de changement, sont analysées). Cet outil permet aux OP de mieux évaluer leurs forces, leurs faiblesses et leurs marges de progrès, et peut être utilisé de façon régulière pour mesurer les progrès accomplis ;
 - Suivi des effets des interventions Afdi auprès des OPA : questionnaire pour comprendre et démontrer la capacité d'influence d'Afdi sur les responsables des OPA et pour mesurer les effets des échanges paysans à paysans sur les changements (i) dans les compétences du responsable OPA participant à l'échange et, le cas échéant, (ii) dans son OPA ;
 - Suivi des effets de l'influence politique des OP : dispositif de suivi des résultats du plaidoyer des OP mis à jour chaque année, dont l'objectif est de produire de la connaissance pour le renforcement des OP ; les résultats issus de ce dispositif pouvant être utilisés et partagés lors de moments particuliers : formation, université paysanne... ;
 - Suivi des effets des pratiques agroécologiques : dispositif d'évaluation multicritères construit de manière participative avec les producteurs concernés pour mesurer les impacts des pratiques agroécologiques d'un point de vue agronomique, économique, environnemental et social. Les résultats serviront de support aux OP pour orienter les services apportés aux membres afin d'améliorer les pratiques agroécologiques les plus impactantes et construire des plaidoyers en faveur de la diffusion de ces pratiques ;
 - Enquêtes de perceptions (OP filières, territoriales, ECSI) : méthodes qualitatives, permettant de capter les perceptions des acteurs via des enquêtes de perception. Ces dernières ont été élaborées pour les jeunes apprenants concernés par les interventions Afdi en milieu scolaire afin de recueillir leurs perceptions. D'autres enquêtes de perceptions, dans l'objectif d'améliorer les méthodes et l'appui Afdi à la gouvernance externe des OP, sont réalisées auprès des OP qui mènent des actions au niveau territorial ou de filière tous les 3 ans. La comparaison des résultats permet de suivre l'évolution des effets des interventions d'Afdi auprès des OP territoriales ou de filière au niveau de la maturité de leur gouvernance partenariale externe ;
 - Evaluations externes : les différents programmes (convention programme AFD, projets avec AgriCord, coopération décentralisée, etc.), mais aussi les projets financés par différents bailleurs de fonds (Union européenne, fondations, etc.) font l'objet d'évaluations externes qui sont l'occasion de mobiliser l'information et la donnée disponibles dans le réseau, qui, après traitement et analyse, sont présentées dans les instances (Assemblée Générale et Conseil d'Administration).

- **D'outils d'auto-évaluation :**
 - Dialogue stratégique : cet outil vise à donner aux Afdi, les moyens d'apprécier, de suivre et d'améliorer la qualité du dialogue stratégique qu'elles mènent avec les OP partenaires du Sud. Il présente des indicateurs de suivi et d'évaluation pour permettre de développer un dialogue stratégique cohérent et unifié, et en faire un outil efficace pour un meilleur pilotage du partenariat ;
 - Genre : l'outil vise à évaluer la prise en compte du genre dans les partenariats Afdi-OP. Il comprend des informations objectives issues des outils de suivi évaluation du partenariat, des questions à poser à l'OP partenaire et au groupe de suivi du partenariat ;
 - Fiche RADAR de la démarche qualité (modèle EFQM) : cette logique vise à décrire les principales thématiques de travail du réseau Afdi comme le changement climatique, les jeunes, le genre..., dans 4 dimensions basiques (résultats, approche, déploiement, apprentissage et revue). Cette façon systématique de description permet une analyse globale et cohérente de l'ensemble des thématiques développées par Afdi et de mettre en œuvre leur amélioration continue. ;
- **D'outils de suivi organisationnels :**
 - Listes de présences : cet outil de base informe sur la présence des participants aux activités Afdi : homme/femme, actif/non actif, responsabilité dans une OPA et permet d'améliorer la connaissance du réseau et de faciliter le rapportage ;
 - Suivi financier : outre la clôture annuelle des comptes d'Afdi qui mobilise l'ensemble du réseau, Afdi réalise un bilan financier semestriel des réalisations des OP partenaires ;
 - Valorisation du bénévolat : la valorisation du bénévolat des professionnels agricoles constitue un élément important de la stratégie d'Afdi qui permet d'apprécier l'engagement des professionnels bénévoles. Le réseau développe donc des outils pour le suivre et le valoriser au mieux.

Malgré ses évolutions récentes, à l'heure actuelle, le DPSE d'Afdi comprend principalement des outils de suivi et d'évaluation d'objectifs, de résultats et d'activités qui restent peu orientés changement et stratégie, même si quelques outils permettent de mesurer le changement (cf. les outils de suivi des effets / du changement cités précédemment).

3.2 Recommandations

Recommandations de l'évaluation finale externe de la Convention Programme AFD 2021-2023

Outre de nombreux effets positifs, l'évaluation a identifié des marges de progrès en matière de suivi-évaluation.

- **Renforcer et développer les indicateurs d'effets et d'impacts.** Insuffisamment qualitatifs, les indicateurs actuels s'arrêtent souvent à l'appréciation de l'atteinte des résultats et ne permettent pas assez de saisir les incidences, les effets et les impacts de l'intervention. Une étude d'impact sur les dix dernières années pour avoir une image des transformations dans les différents territoires d'intervention serait également intéressante à mener ;
- **Investir plus fortement sur la question du changement** à travers une théorie du changement plus explicite centrée sur les effets/incidences où les effets sont mesurés plus systématiquement, et un dispositif de suivi-évaluation davantage orienté changement. La visibilité et la compréhension de ce qui se joue en termes de changement n'apparaît pas dans l'outil de programmation. Pourtant cette préoccupation existe dans les réflexions partenariales. Il s'agirait d'investir davantage ces dimensions du changement dans l'effort de documentation de ce que son intervention induit (si possible en tenant compte également des aspects moins positifs, des évènements non-attendus, des incidents critiques) ;
Renforcer le dispositif de suivi-évaluation de manière à le rendre plus stratégique et de faire évoluer les indicateurs dans une perspective plus stratégique. Il s'agirait de réfléchir sur les

moyens les plus appropriés qui permettront à Afdi de renforcer le pilotage de ses actions, et les plus adaptés pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés.

Recommandations de l'évaluation par l'Afnor en mai 2023

- **Renforcer les indicateurs de perception** et le choix de natures d'indicateurs en lien avec la stratégie : les indicateurs de perception, principalement axés sur l'appréciation globale, pourraient être davantage corrélés à des objectifs de la stratégie ;
- **Développer des indicateurs liés à la stratégie**, aux objectifs ciblés et à l'évolution de l'Afdi et moins polariser et prioriser les indicateurs vers la redevabilité bailleurs ou la mesure des actions exécutées.

3.3 Evolutions souhaitées par Afdi dans la CPP

Afdi ambitionne de donner une dimension orientée changement de façon plus systématique à son DPSE et à doter ce dernier d'une capacité à piloter les orientations, la stratégie et les activités d'une manière plus efficiente. Il s'agit également d'intégrer pleinement la démarche qualité d'amélioration continue dans le DPSE et de le doter de nouvelles fonctionnalités concernant la mesure des effets et celle des impacts, avec un important enjeu autour de l'appropriation par son réseau de ces nouveautés. La construction et l'animation de cet outil rénové s'inscrivent dans le renforcement stratégique d'Afdi, et pour une amélioration du pilotage, du suivi et de l'évaluation de ses actions sur le moyen/long terme.

Cette démarche de développement du nouveau DPSE cible deux objectifs :

- Améliorer la caractérisation et l'analyse des effets et de l'impact des actions d'Afdi dont les thèmes centraux seront prioritairement :
 - Au Sud : transition agroécologique, inscription des exploitations familiales dans des filières durables, renforcement institutionnel et du plaidoyer des OP, insertion des jeunes et intégration du genre ;
La démarche Afdi d'élaboration de stratégies du réseau sur ces thèmes majeurs (climat, genre, jeunes, foncier...) participe de cette volonté de meilleur suivi des effets pour une appréciation des changements.
 - Au Nord : perception de l'engagement partenarial des OPA avec Afdi, suivi des apprenants manifestant un engagement dans les problématiques globales de l'agriculture par suite d'actions ECSI.
- Renforcer les capacités des équipes Afdi (Nord et terrain) dans le suivi et l'analyse des changements induits par les actions soutenues par la CPP.

Le nouveau DPSE orienté changement sera orienté sur :

- Une approche de mesure des effets, des impacts et des changements ;
- Le suivi-évaluation continu des interventions d'Afdi (activités) ;
- Le suivi **d'indicateurs d'effets** :
 - Indicateurs des objectifs spécifiques de la CPP :
 - OS1 : Nombre d'exploitations familiales et superficies de ces exploitations (ha) en conversion vers des systèmes agroécologiques ;
 - OS2 : Effets des mobilisations auprès des acteurs :
 - ✓ OPA: perception de l'engagement partenarial avec Afdi ;
 - ✓ ECSI: % d'apprenants manifestant un engagement dans les problématiques globales de l'agriculture ;
 - ✓ Nombre de propositions des OP intégrées dans les documents de stratégies nationales, dont pourcentage de références relatives aux femmes et/ou aux jeunes.
 - OS3 : Pourcentage des recommandations AFNOR intégrées dans la démarche qualité Afdi.

- Le suivi **d'indicateurs d'impacts** :
 - Indicateurs de l'objectif général de la CPP :
 - Prévalence de la sous-alimentation ;
 - Nombre de politiques d'appui à la transition vers des modes de consommation et de production durables, dans lesquelles les OP partenaires d'Afdi se sont impliquées, élaborées et adoptées.

4. Descriptif de la prestation

4.1 Calendrier prévu des réalisations

De juin 2024 au 31 décembre 2025 (1 an et 7 mois)

4.2 Objectifs de la prestation

La prestation a pour objectif principal d'apporter un accompagnement sur la période de juin 2024 à fin décembre 2025, visant :

- La construction d'un DPSE orienté changements ;
- Un appui à la construction de la nouvelle stratégie institutionnelle d'Afdi.

La demande est de :

1. Construire un nouveau DPSE orienté changement, mesurant les effets/impacts et la qualité
 - **Reconsidérer la théorie du changement sur laquelle le nouveau DPSE sera adossé** :
 - **Evaluer le DPSE existant** : les outils actuels sont-ils pertinents ? Peuvent-ils être améliorés et comment ? Faut-il les garder et/ou les faire évoluer avec d'autres outils dans le cadre du nouveau DPSE ?
 - **Créer les indicateurs et les outils de collecte/d'analyse du nouveau DPSE** en tenant compte de la spécificité du réseau Afdi :
 - Construire un outil de collecte de données : pour les indicateurs d'effets et pour les indicateurs d'impact ;
 - Concevoir un dispositif d'analyse et de valorisation des données en lien avec l'outil de collecte.

Ces outils devront établir clairement, au niveau de la collecte et de l'analyse, le processus et la répartition des rôles dans le réseau Afdi.
2. Apporter un appui/conseil à la demande de changement stratégique d'Afdi (nouvelle stratégie) : dans un processus participatif avec les élus et les équipes techniques :
 - Appui méthodologique au comité de pilotage de l'élaboration de la stratégie (composé d'élus et de salariés) ;
 - Accompagnement des réflexions concernant la gestion du changement ;
 - Conseils pour les productions des groupes de travail.

4.3 Produits attendus

- Au démarrage de la prestation, une feuille de route détaillée précisant les étapes et la méthodologie à chaque étape du processus proposé.
- En 2024 :
 - La théorie du changement est reconsidérée ;
 - L'actuel DPSE et ses outils existants sont évalués ;

- L'ensemble des indicateurs d'effets thématiques sont élaborés et les outils de collecte et d'analyse des données des indicateurs sont finalisés afin que les indicateurs puissent être remplis à fin 2024 ;
- Une présentation orale des évolutions du DPSE (structure, intérêt), de 0,5 jour à l'équipe salariée technique ;
- Jours d'accompagnement au développement de la nouvelle stratégie institutionnelle d'Afdi.
- En 2025 :
 - L'ensemble des indicateurs d'impacts sont élaborés et l'outil de collecte et d'analyse des données des indicateurs est finalisé afin que les indicateurs puissent être remplis à fin 2025 ;
 - Le nouveau DPSE-OC est élaboré dans sa globalité ;
 - Une présentation orale du nouveau DPSE (structure, intérêt), de 0,5 jour à l'équipe salariée technique ;
 - Jours d'accompagnement au développement de la nouvelle stratégie institutionnelle d'Afdi.
- Durant ces deux années (2024, 2025), des rapports intermédiaires appréciant les résultats obtenus seront rendus. Ils seront rédigés en français, ne devront pas dépasser 10 pages.
- Une restitution orale en France au conseil d'administration Afdi devront être prévues.

4.4 Dispositif et méthodologie

Afdi gère le financement, l'appel d'offre, contractualise directement avec le prestataire et assure l'organisation des comités de pilotage.

La maîtrise d'ouvrage de cette prestation est déléguée à un comité de pilotage interne à Afdi.

La révision des rapports intermédiaires sera confiée à l'équipe technique d'Afdi à Paris, sous le pilotage du Directeur.

Dans un premier temps, et dans un souci de cadrage initial de la prestation, une base documentaire sera mise à disposition par Afdi, en particulier (liste non exhaustive) :

- Rapport d'orientation « Afdi 2025 » ;
- Rapport d'évaluation finale externe de la CP AFD 2021-2023 ;
- Rapport d'évaluation de l'Afnor (2023);
- Document narratif de la CPP 2024-2027 ;
- Dispositif de programmation-suivi-évaluation 2023 et ses outils ;
- Exemples de résultats issus des outils de suivi-évaluation ;
- Stratégies thématiques : Genre, Climat ;
- Exemples de stratégies pays ;
- ...

Un temps de cadrage initial avec le comité de pilotage aura lieu au démarrage.

Des réunions en présentiel ou distanciel avec les chargés de missions thématiques, les responsables de pôles auront lieu régulièrement pour la construction des indicateurs et des outils de collecte et d'analyse.

4.5 Moyens

Humains

Cette prestation sera conduite une équipe d'experts, réunissant ensemble :

- L'expertise du développement rural et des organisations paysannes, et notamment dans le contexte ouest africain et/ou malgache ;
- Des compétences et des expériences avérées dans le domaine du suivi-évaluation/analyse d'impact et de l'élaboration de dispositifs de programmation-suivi-évaluation orientés changements ;

- Des compétences et des expériences avérées dans l'accompagnement stratégique des organisations et de leurs dynamiques de changement ;
- Des aptitudes pédagogiques et d'animation, et en appui et accompagnement méthodologique d'organisations.

Financiers

Les propositions financières devront s'inscrire sous un plafond de 36.000 € TTC (trente-six mille euros) toutes taxes comprises, et distingueront les dépenses forfaitaires (honoraires et per diem), des dépenses à justifier (déplacements, etc.).

4.6 Calendrier de la mission

10 avril 2024	Lancement de l'appel d'offre
12 mai 2024	Date limite de réception des offres
Avant le 24 mai 2024	Dépouillement, analyse des offres et choix du prestataire
03 juin 2024	Réunion de cadrage avec le prestataire sélectionné
Entre le 04 et le 07 juin 2024	Réunions avec l'équipe technique, calendrier précis de l'année 2024 et 2025
Avant le 31 décembre 2024	Rendu du rapport de l'année 2024 – Bilan Participation à la réunion de Comité de pilotage
Avant le 31 décembre 2025	Rendu du rapport de l'année 2025 - Bilan Participation à la réunion de Comité de pilotage

Envoi des offres :

Les offres seront envoyées par courrier électronique à Afdi (Samuel Diéval, directeur, samuel.dieval@afdi-opa.org et Céline Weymann, responsable du pôle qualité, celine.weymann@afdi-opa.org) avant le 12 mai à 23h59.

L'offre, rédigée en français, comprendra :

- Une offre technique de 10 pages maximum avec propositions méthodologiques pour la réalisation de la prestation ;
- Une offre financière qui devra distinguer les dépenses forfaitaires (honoraires et per diem) des dépenses à justifier (déplacements, etc.);
- Le ou les CV en français du/des consultant(s) proposé(s).

L'évaluation des propositions se fera sur la base de critères, établis dans une grille d'évaluation, issus des 3 éléments de l'offre.