



Collectif **S**tratégies **A**limentaires ASBL

Termes de référence

Evaluation finale du Programme DGD 2022-2026

Collectif Stratégies Alimentaires

Date : 23 juin 2026

Responsable de l'évaluation : Marie d'Aspremont

Comité d'évaluation : Marek Poznanski (Coordinateur, CSA), Giovanna Ribul Moro (Responsable admin-fin, CSA), Marie d'Aspremont (Point focal Evaluation, CSA)

1. Contexte de l'évaluation

Dans le cadre de son programme quinquennal 2022-2026 financé par la coopération belge au développement (DGD), le Collectif Stratégies Alimentaires (CSA) en tant qu'agri-agence s'appuie sur un partenariat fort avec des organisations agricoles du Sud et du Nord pour soutenir l'agriculture familiale dans sa transition vers des systèmes alimentaires durables, proposant, dans sa conception des relations Nord-Sud, une solidarité croisée.

Ce programme s'articule autour de deux volets principaux :

1. Un **volet « Sud »**, ciblant le renforcement d'organisations paysannes (OP) au Burundi, aux Philippines et au Nord-Kivu (RD Congo). L'objectif est de permettre à ces organisations de rendre des services de qualité à leurs membres et de défendre, plus largement, les intérêts de l'agriculture familiale. L'intervention du CSA cible trois catégories d'acteurs :

- Les exploitants familiaux, membres de coopératives, en travaillant avec eux sur les possibilités d'amélioration durable des rendements de cultures clés pour l'économie locale.
- Les coopératives, dont le rôle est d'améliorer la marge bénéficiaire issue de la vente des productions, d'améliorer la valorisation des produits et de délivrer des conseils agricoles basés sur les principes de l'agroécologie.
- Les fédérations de coopératives, partenaires directs du CSA, dont le rôle est d'influencer les lois et les programmes nationaux en faveur des coopératives et des exploitants familiaux.

2. Un **volet « ECMS »** (Éducation à la Citoyenneté Mondiale et Solidaire), via des activités menées principalement à partir de la Belgique, visant à soutenir l'agriculture familiale en Belgique pour une transition vers des systèmes alimentaires durables. Ce volet contribue à la réflexion sur l'avenir de l'agriculture familiale au sein des OP wallonnes partenaires de CSA tout en sensibilisant les institutions de coopération internationale afin qu'elles adoptent prioritairement des politiques de soutien à l'agriculture familiale et aux organisations de producteurs.

Ce programme 2022-2026 s'articule administrativement en 4 dossiers, désignés chacun par un Objectif Spécifique/Outcome, soit un par pays (Belgique, Burundi, RDC, Philippines). Cette subdivision par pays répond aux modalités de financement de la DGD, qui s'organise en fonction de « Cadres Stratégiques Communs », référentiels communs aux Acteurs Non Gouvernementaux travaillant dans les pays prioritaires de la coopération belge au développement.

Ci-dessous la synthèse des différents Outcomes, budgets et partenaires contractuels du CSA :

CSC	Objectif spécifique	Partenaires	Budget
CSC Belgique	OS 3 « Soutenir l'agriculture familiale en Belgique pour une transition vers des systèmes alimentaires durables »	Fédération Wallonne de l'Agriculture (FWA), Fédération des Jeunes Agriculteurs (FJA), Union des Agricultrices Wallonnes (UAW)	902 515 €
CSC Burundi	OS 4 « Améliorer les services rendus aux agriculteurs familiaux membres et la défense de leurs droits au Burundi »	Confédération des Associations des Producteurs Agricoles pour le Développement du Burundi (CAPAD), Société Coopérative de Transformation Agro-alimentaire et de Commercialisation (SOCOPA)	917.484 €
CSC Philippines	OS 1 « Improve the services provided to Filipino family farmers by their cooperatives and their business environment »	PAKISAMA, AgriCOOPh (Family Farmers' Agriculture-Fishery-Forestry Cooperatives Federation)	511.558 €
CSC RDC	OS 2 « Améliorer les services rendus aux agriculteurs familiaux en RDC et la défense de leurs droits »	Ligue des Organisations des Femmes Paysannes du Congo (LOFEPACO)	312.909 €
Total			2.644.466 €

Ce programme se clôturera fin 2026 et sera suivi d'un nouveau cycle de financement de 2027 à 2031. La présente évaluation finale constitue à la fois un exercice de redevabilité envers la DGD et une opportunité de capitalisation stratégique pour la préparation de la mise en œuvre du prochain programme ainsi que pour la collaboration entre le CSA et ses partenaires.

Il est à noter que l'évaluation mi-parcours réalisée en 2024-2025 a fourni une première série de recommandations sur les modalités d'intervention du CSA vis-à-vis de ses partenaires. L'évaluation finale s'appuiera sur ces conclusions pour mesurer les progrès accomplis et approfondir l'analyse des résultats obtenus sur l'ensemble du cycle 2022-2026.

2. Objectifs de l'évaluation

Type d'évaluation : La présente évaluation est organisée dans le cadre de la fin du cycle du programme 2022-2026, en vue de rendre des comptes au bailleur de fonds, la DGD. Outre la nécessité de produire un bilan pour ce bailleur, cette évaluation est également l'occasion de faire le point, en interne (CSA/Partenaires), sur les facteurs de réussite et les écueils rencontrés lors du programme. Cet objectif d'apprentissage doit permettre de tirer les enseignements nécessaires à la préparation du prochain cycle 2027-2031.

Champ de l'évaluation : Conformément à la réglementation de la DGD portant sur l'organisation des évaluations finales : « L'évaluation finale porte sur l'ensemble d'un programme et tous ses outcomes, qu'ils aient été atteints ou pas. L'objectif principal est la mesure de l'atteinte des résultats. L'évaluation finale respecte les critères déterminés par le CAD. » Cette analyse sera menée suivant la grille de critères CAD et deux thématiques transversales : Genre et Environnement. Par ailleurs, ce programme DGD étant une composante de projets plus larges (cofinancés par d'autres bailleurs tels que l'UE et l'IFAD ou encore au Philippines le projet Minpad Spade financé par EU et BMZ), la dimension de synergie avec les autres composantes de projets du CSA sera un point d'attention tout au long du processus d'évaluation.

Résultats attendus : Les principaux résultats attendus de cette évaluation finale sont : 1. L'appréciation objective du niveau de réalisation de tous les objectifs et résultats ; 2. Une appréciation du degré d'appropriation par les partenaires et bénéficiaires des effets induits par le programme ; 3. Les réponses aux principales questions évaluatives posées dans les présents Termes de Référence ; 4. La formulation de conclusions et recommandations sur bases de l'analyse des facteurs de succès et d'échecs rencontrés ; 5. Une analyse de la capacité des indicateurs actuels à mesurer les dynamiques de transition agroécologique, de renforcement institutionnel, de changement systémique et de mise à l'échelle portées par le programme qui permette de formuler des recommandations méthodologiques pour l'amélioration du futur dispositif MEAL du programme 2027-2031.

L'évaluation devra également intégrer les recommandations de l'évaluation mi-parcours (2025) et apprécier dans quelle mesure elles ont été mises en œuvre, constituant ainsi un fil conducteur entre les deux exercices évaluatifs.

L'évaluation devra être conçue non seulement comme un exercice de redevabilité, mais également comme un exercice stratégique participatif de préparation à la mise en œuvre du programme 2027-2031, permettant au CSA et à ses partenaires d'améliorer leurs modalités d'intervention, leur pilotage stratégique, leurs mécanismes d'apprentissage et leurs capacités de mise à l'échelle.

Utilisateurs : Les utilisateurs de l'évaluation sont le CSA et ses partenaires, les autres ACNG participant aux CSC géographiques Belgique, RDC, Burundi et Philippines, ainsi que le bailleur de fonds, la DGD.

3. Questions de l'évaluation

Les questions d'évaluation ci-dessous sont formulées en fonction des critères CAD et des thématiques transversales (Genre, Environnement), respectant ainsi la structure du Template de rapport annuel imposé par la DGD (Matrice de Score de performance).

3.1 Pertinence

- Quels éléments du contexte ont évolué depuis le démarrage du programme (2022) jusqu'à sa clôture (2026) ?

- Les interventions du CSA ont-elles su s'adapter aux évolutions du contexte, notamment aux crises (climatiques, politiques, économiques) affectant les pays partenaires ?
- Dans quelle mesure les axes d'intervention retenus pour le programme 2022-2026 sont-ils pertinents au regard des besoins des organisations partenaires et de leurs membres ?
- Quelles recommandations pour la mise en œuvre du prochain programme 2027-2031 pour en améliorer la pertinence?

3.2 Efficacité

- À l'analyse transversale des valeurs atteintes pour les indicateurs de Résultats et Outcomes dans les quatre pays (Belgique, Burundi, Philippines, RDC), que peut-on déduire en termes de bilan, axe par axe d'intervention (niveau Exploitant.e / niveau Coopérative / niveau Fédération) ? Les partenaires et le siège (CSA) ont-ils la même lecture de ces valeurs et de ces indicateurs ? Les sources de vérification et outils de relevé sont-ils connus et maîtrisés ?
- Dans quelle mesure les recommandations de l'évaluation mi-parcours ont-elles été intégrées et ont-elles contribué à améliorer l'efficacité des interventions ?
- Quels sont les effets significatifs non prévus obtenus (positifs comme négatifs) et quelles recommandations donner pour l'avenir?

3.3 Efficience

- Dans quelles mesures les ressources du programme (humaines, budgétaires, matérielles, temps...) étaient appropriées aux ambitions du programme et ont-elles été gérées de manière optimale ?

3.4 Durabilité

- Quels sont les éléments du programme qui posent question en termes de durabilité financière, technique (appropriation locale) et de durabilité institutionnelle des organisations partenaires ?
- Quels facteurs ont permis — ou au contraire limité — la mise à l'échelle des approches, innovations, services ou dynamiques soutenues par le programme dans chacun des pays ?
- Quels types de mécanismes ont joué un rôle déterminant dans cette mise à l'échelle:
 - structuration des organisations ;
 - dispositifs économiques ;
 - politiques publiques ;
 - alliances multi-acteurs ;
 - accompagnement technique ;
 - financement ;
 - capitalisation ;
 - ou synergies avec d'autres projets et bailleurs ?
- Quelles leçons tirer pour favoriser davantage les changements systémiques et les mises à l'échelle dans le futur programme ?

- Etant donné que certaines actions ont été mises en place depuis plusieurs cycles de programme, quelles expériences pourraient faire l'objet d'une capitalisation ?

3.5 Synergies et contributions CSC

Le CSA prévoit dans ses projets des synergies avec les acteurs de la coopération belge au développement et des synergies techniques et financières avec d'autres projets sur le thème de l'agroécologie, ainsi que de la formation, et du plaidoyer. Les synergies entre les différents outcomes du programme ont-elles été suffisamment exploitées ? Les liens avec d'autres projets et bailleurs (UE, IFAD, FAO) mais aussi la coopération belge ont-ils généré des synergies et des effets multiplicateurs ? Comment ce programme a-t-il contribué aux cibles stratégiques des CSC Belgique, Burundi, RDC et Philippines?

3.6 Genre

- Quelle appréciation peut être faite sur la manière dont le programme mesure sa contribution à la réduction des inégalités de genre ?
- Comment améliorer concrètement la prise en compte de cette thématique transversale, en termes d'activités et de résultats à atteindre, pour le prochain cycle ?
- Quelles recommandations pour l'avenir ?

3.7 Environnement

- Dans quelle mesure les approches agroécologiques promues ont-elles été effectivement adoptées par les bénéficiaires ?
- Quelle est la marge entre les modèles proposés (idéal) et la réalité du terrain (appropriation par les bénéficiaires et les organisations partenaires) ?
- Comment intégrer plus efficacement les enjeux environnementaux (changement climatique, biodiversité, souveraineté semencière, pollution de l'air, de l'eau et du sol) dans le prochain programme ?
- Quelles recommandations pour l'avenir ?

3.8 Modalités d'intervention et renforcement des capacités

Cette question, issue des apprentissages de l'évaluation mi-parcours, constitue un angle d'analyse spécifique au programme 2022-2026 : Dans quelle mesure le CSA a-t-il su ajuster ses modalités d'intervention en fonction des forces et faiblesses de chaque partenaire ? Les appuis fournis (assistance technique, accompagnement institutionnel, dialogue politique) ont-ils contribué de manière significative au renforcement des capacités des partenaires et à leur autonomie ? Les capacités de CSA ont-elles été renforcées par ses partenaires? Quelles leçons en tirer pour la conception du prochain programme ?

3.9 MEAL, apprentissage stratégique et pilotage

- Dans quelle mesure le système MEAL actuel permet-il un suivi stratégique pertinent du programme, au-delà des seules exigences de redevabilité envers la DGD ?
- Les indicateurs utilisés sont-ils suffisamment harmonisés, opérationnels et comparables entre les différents pays et outcomes ?

- Les définitions, méthodes de calcul, outils de collecte, responsabilités et fréquences de suivi sont-ils suffisamment clairs, harmonisés, et maîtrisés par les équipes et partenaires ?
- Quels indicateurs se sont révélés particulièrement pertinents ou au contraire peu exploitables pour suivre les dynamiques agroécologiques, institutionnelles, économiques et multi-acteurs ?
- Comment améliorer le dispositif MEAL du futur programme 2027-2031 afin qu'il renforce :
 - le pilotage stratégique ;
 - l'apprentissage collectif ;
 - la comparabilité inter-pays ;
 - la capitalisation ;
 - et la valorisation politique des résultats du programme ?
- Quels besoins d'appui méthodologique ou d'accompagnement technique seraient nécessaires pour opérationnaliser certains indicateurs complexes dans le futur programme ?

3.10 Gestion des connaissances, capitalisation et apprentissage

- Dans quelle mesure le programme a-t-il permis la production, la circulation et l'utilisation de connaissances utiles entre le CSA et ses partenaires ?
- Quels mécanismes de capitalisation, d'apprentissage croisé et de diffusion des expériences ont été effectivement utilisés ?
- Quels ont été les freins à une meilleure valorisation des connaissances produites dans les différents pays ?
- Comment améliorer dans le futur programme :
 - la documentation des expériences ;
 - les échanges inter-pays ;
 - les apprentissages croisés ;
 - la production de références techniques et stratégiques ;
 - et l'utilisation des connaissances dans le plaidoyer et le pilotage stratégique du CSA ?
- Dans quelle mesure les dispositifs actuels permettent-ils de transformer les expériences de terrain en références méthodologiques et politiques mobilisables à l'échelle du CSA et de ses partenaires ?

3.11 Modalités de travail à distance et organisation multi-pays

- Dans quelle mesure les différentes modalités d'intervention du CSA (missions d'appui sur place, accompagnement à distance, coordination multi-pays, appui technique et institutionnel) ont-elles permis un accompagnement efficace des partenaires ?
- Quels avantages, limites et complémentarités ont été observés entre les dispositifs de proximité et les modalités de travail à distance ?

- Quels facteurs ont favorisé ou freiné :
 - o la coordination
 - o le suivi technique et stratégique
 - o la circulation de l'information ;
 - o et l'appropriation des décisions ?
- Quelles leçons tirer concernant l'articulation entre équipes siège, représentants pays et partenaires, ainsi que l'organisation multi-pays du CSA pour le programme 2027-2031 ?

4. Portée de l'évaluation

L'évaluation portera sur les activités réalisées entre 2022 et 2026 dans les pays concernés par le programme DGD : Belgique, Burundi, RDC, Philippines. Elle s'articulera autour des aspects suivants :

- L'assistance technique fournie par le CSA et ses partenaires (interventions internes ou externes).
- Les modalités de gestion des projets et des financements entre le CSA et les OP.
- Les activités de dialogue politique et technique ainsi que la promotion de la solidarité entre les OP partenaires.
- Les relations avec les institutions de coopération au développement, en particulier l'intermédiation du CSA au profit des OP.
- Les relations avec les autres ACNG participant aux CSC Belgique, RDC, Burundi et Philippines
- Le suivi des recommandations issues de l'évaluation mi-parcours de 2025.
- La contribution du suivi stratégique du programme à la préparation du prochain cycle 2027-2031.

En parallèle à la présente évaluation, des expertises complémentaires pourront être organisées dans certains pays pour répondre à des besoins spécifiques d'analyse approfondie, selon les conclusions de l'évaluation mi-parcours et les besoins identifiés par le CSA.

5. Approche méthodologique de l'évaluation

Au vu du nombre de pays/outcomes, de résultats, d'indicateurs et de critères CAD à couvrir, la méthode souhaitée sera de nature qualitative.

Il s'agira pour l'évaluateur.ice d'entendre les différentes parties prenantes du projet (Comité de gestion / Chargé.es de projets / Partenaires) et de les faire réfléchir, avec un regard extérieur neutre et critique, à l'interprétation des données d'indicateurs d'Outcome, de Résultats, des Scores de performance (critères CAD) et des Leçons apprises du dernier rapport annuel et de l'évaluation mi-parcours.

L'évaluateur.ice jouera à la fois un rôle de « contrôleur », en poussant le CSA et ses partenaires à la réflexion critique, et un rôle « pédagogique », en capitalisant sur les connaissances et les questionnements des personnes impliquées dans la gestion quotidienne du programme.

La méthode devra respecter les principes suivants :

- Prévoir le temps nécessaire à l'analyse et à la lecture approfondie des dossiers, rapports annuels (scores de performance), évaluation mi-parcours 2025, autres évaluations techniques, pour avoir une connaissance suffisamment fine et approfondie du programme préalablement aux entretiens.
- S'appuyer sur les conclusions et recommandations de l'évaluation mi-parcours comme point de départ de l'analyse, en appréciant les évolutions et les ajustements opérés par le CSA depuis 2025.
- Tenir compte des expertises complémentaires éventuellement organisées dans certains pays et consolider les informations recueillies pour formuler le rapport d'évaluation et la réponse managériale.
- Mener des entretiens individuels approfondis auprès d'au minimum trois personnes par outcome (coordinateur.ice de programme, gestionnaire de projet CSA, gestionnaire de projet partenaire). Les entretiens seront qualitatifs et viseront à accompagner chacun.e à réfléchir à l'interprétation des données et des scores de performance dans une vision critique. Les formulaires à remplir à distance et autres questionnaires à choix multiples sont à proscrire de la méthode d'entretiens individuels.

Une attention particulière devra être portée à l'analyse :

- du système MEAL ;
- des mécanismes de gestion des connaissances ;
- des modalités organisationnelles de travail multi-pays ;
- et des processus de mise à l'échelle des innovations et dynamiques soutenues.

Cette analyse devra combiner :

- l'étude documentaire ;
- l'analyse des outils et indicateurs existants ;
- les entretiens avec les équipes CSA et partenaires ;
- ainsi qu'une réflexion prospective orientée vers la préparation du programme 2027-2031.

L'évaluateur.ice devra notamment formuler des recommandations opérationnelles permettant de renforcer le rôle stratégique du dispositif MEAL comme outil de pilotage, d'apprentissage, de capitalisation et de production de références à l'échelle du CSA et de ses partenaires.

- Organiser et animer des restitutions collectives des constats relevés en entretiens individuels, à l'ensemble des parties prenantes concernées, pour mener le groupe vers une vision commune des constats et des recommandations/réponses managériales, pour chacun des 4 Outcomes/pays du programme.
- Respecter strictement les questions d'évaluation (basées sur la grille de critères CAD) pour structurer les entretiens individuels et les restitutions collectives, le rapport et les réponses managériales.

- Adopter une approche participative intégrant les partenaires du Sud et du Nord tout au long du processus, en veillant à une appropriation collective des résultats.

6. Résultats attendus

L'évaluation devra produire les livrables suivants :

- Un **aide-mémoire (un par pays)** comprenant les principales conclusions et recommandations faites par la mission. Ce document, qui constituera la base du rapport provisoire, sera présenté et remis sous format informatique aux partenaires locaux et au CSA à la fin de la mission pays par pays.
- Le **rapport provisoire** basé sur les données collectées lors de l'évaluation et sur les premières recommandations stratégiques et opérationnelles
- Un **rapport d'évaluation** final après présentation, retours et prise en compte des commentaires comprenant une analyse de l'atteinte des résultats et des outcomes du programme selon les critères CAD, ainsi que des recommandations stratégiques et opérationnelles.
- Un **atelier de restitution** avec l'ensemble des parties prenantes (CSA, partenaires).
- Une **réponse managériale réalisée par CSA** aux recommandations de l'évaluateur.ice, intégrée au rapport final.
- Les **comptes rendus** des séances de briefing et debriefing / restitution.

7. Compétences requises

L'évaluation nécessite les compétences suivantes :

7.1 Compétences thématiques

- Expérience avérée en GAR/GCP, en organisation d'évaluations qualitatives de projets et bonne compréhension des principes de capitalisation.
- Expérience en conception ou évaluation de dispositifs MEAL complexes et multi-pays.
- Expérience en capitalisation, apprentissage organisationnel et gestion des connaissances.
- Bonne compréhension des processus de mise à l'échelle et de changement systémique dans les programmes de développement
- Excellente maîtrise des critères CAD requise et bonne maîtrise de l'intégration transversale des questions de genre et d'environnement.
- Expérience dans l'implémentation et l'évaluation de programmes de coopération au développement financés par la DGD.
- Expérience en renforcement des capacités des organisations paysannes et des organisations de coopération internationale.
- Connaissance des dynamiques de coopération Nord-Sud et Sud-Sud.
- Expérience dans le domaine de l'agriculture familiale, de l'agro-écologie et des systèmes coopératifs.

7.2 Compétences méthodologiques

- Expérience avérée en techniques d'entretiens évolutifs et semi-directifs.
- Capacités d'écoute et d'animation de groupes pluriculturels.
- Excellentes capacités de vision d'ensemble, de communication orale et écrite.
- Capacité à mener une évaluation participative et à formuler des recommandations stratégiques opérationnalisables.

7.3 Compétences linguistiques

- Français écrit et oral (obligatoire).
- Anglais parlé et écrit requis pour les entretiens et restitutions avec les partenaires aux Philippines.

8. Calendrier et durée de l'évaluation

L'évaluation se déroulera sur une période d'environ cinq mois, à partir de [15 Juillet 2026].
Les étapes prévues sont :

- Mois 1 : Signature du contrat, lecture approfondie des documents de programme (rapports annuels, évaluation mi-parcours, autres évaluations techniques), élaboration et validation du plan d'évaluation.
- Mois 1-2 : Entretiens individuels approfondis avec les parties prenantes (CSA et partenaires), premières restitutions intermédiaires par outcome.
- Mois 3 : Ateliers participatifs de restitution collective avec l'ensemble des parties prenantes ; analyse et triangulation des données.
- Mois 4 : Rédaction du rapport d'évaluation (version draft), intégration des commentaires, remise du rapport final et présentation des résultats.

Le nombre de personne/jour estimé est de 25 jours maximum, en ce compris la lecture des documents de projets, les entretiens, les réunions de restitution, la rédaction et la remise d'un rapport (draft et final).

9. Contenu de l'offre d'expertise

Nous attendons de l'offre d'expertise qu'elle comprenne au minimum :

- Une présentation narrative des références et du profil de l'évaluateur.ice, et le lien avec les compétences requises pour mener l'évaluation (max. 3 pages).
- Une note de compréhension des termes de référence, à savoir une reformulation des questions spécifiques, la manière dont celles-ci ont été comprises et interprétées par l'évaluateur.ice, compte tenu de ses compétences dans le domaine des évaluations finales (max. 5 pages).
- Une proposition d'approche méthodologique, en établissant un lien clair avec les questions de l'évaluation, et en précisant comment les parties prenantes seront intégrées tout au long de l'évaluation, et comment l'évaluateur.ice s'appuiera sur les résultats de l'évaluation mi-parcours (max. 10 pages).
- La durée et le calendrier proposé, comprenant les étapes clés du processus d'évaluation.

- Le budget détaillé reprenant le nombre de personne/jours des évaluateur.ice(s) pour chaque étape et les autres frais éventuels.
- Le CV du ou des évaluateur.ice(s).
- Des références pertinentes.

10. Procédure de sélection des offres

Date limite pour la remise de l'offre : 31 juillet 2026

Les offres sont à envoyer à Marie d'Aspremont marie.daspremont@csa-be.org avec en objet : Evaluation Finale DGD 22-26 + Nom de l'évaluateur.ice.

Les offres (en Euro) seront analysées et sélectionnées en respectant le système d'analyse des offres de consultance du CSA.

Toute information additionnelle peut être obtenue auprès de Marie d'Aspremont <marie.daspremont@csa-be.org>