



CTB BÉNIN

**AGENCE BELGE
DE DÉVELOPPEMENT**

EVALUATION A MI- PARCOURS

**PROJET « APPUI AUX FILIERES DE
PRODUCTION AGRICOLE DANS LES
DÉPARTEMENTS DU MONO ET DU
COUFFO »**

DECEMBRE 2010

BERTRAND DUHEM ET DANIEL LOCONON

CODE NAVISION: BEN 04 011 11

CODE DGCD: 3 004 354



BÉNIN

RAPPORT EVALUATION MI-PARCOURS

PROJET « APPUI AUX FILIÈRES DE PRODUCTION AGRICOLE DANS LES DÉPARTEMENTS DU MONO ET DU COUFFO »

N° d'intervention DGCD :	3 004 354
Code Navision CTB :	BEN 0401111
Partenaire institutionnel :	Ministère de l'agriculture, de l'élevage et de la Pêche
Durée de l'intervention :	60 mois
Durée de la Convention Spécifique :	72 mois
Date du démarrage de l'intervention :	Septembre 2008
Contribution Benin :	EUR 645 694 €
Contribution de la Belgique :	EUR 5 500 000 €
Contribution totale :	EUR 6 145 694 €
Secteurs d'intervention :	Agriculture et élevage DAC 31120-31161-31150

Résumé du projet

Le projet FAFA vise à « augmenter la sécurité alimentaire et les revenus de la population rurale associée aux filières riz et maraîchage dans le cadre d'une politique nationale de promotion des filières ». Il concerne potentiellement de 8 000 à 10.000 familles de riziculteurs et maraîchers du Mono couffo, des transformateurs et commerçants et les fournisseurs de l'agriculture (intrants, ...)

Concrètement, le projet travaille selon trois axes : (i) Amélioration de l'articulation des producteurs avec les acteurs du marché ; (ii) Renforcement de la compétitivité des systèmes de production ; (iii) et mise en place d'un cadre approprié de gouvernance de filières.

La stratégie employée repose sur deux thèmes forts : (i) Approche filière pour les activités et (ii) Facilitation pour le mode de travail (approche de type faire faire, qui donne la responsabilité opérationnelle aux acteurs locaux : Organisations de producteurs et autres acteurs économiques, administration).

Les activités, multiples, gravitent autour de 2 axes : (i) renforcement des capacités des acteurs/partenaires, et (ii) appui à l'investissement (microprojets individuels ou collectifs et financement d'équipements communaux).

Le budget du projet s'élève 6.145.694 € dont 5.500.000 € de contribution belge et 645.694 € pour la contribution béninoise. Le projet est placé sous la tutelle du ministère de l'agriculture, de l'élevage et de la pêche (MAEP) il a effectivement démarré en septembre 2008 pour une durée de cinq ans dont 3 de phase opérationnelle.

Equipe d'évaluation

Bertrand DUHEM et Daniel LOCONON

Table des matières

1	INTRODUCTION	9
1.1	Objet et plan du rapport	9
1.2	Brève présentation du projet	10
1.2.1	Objet	10
1.2.2	Approche	10
1.2.3	Dispositif institutionnel et partenaires	11
1.2.4	Calendrier et budget	11
1.3	Contexte et objectifs de l'évaluation à mi-parcours	12
1.3.1	Contexte	12
1.3.2	Objectifs de l'évaluation	12
1.4	Déroulement et méthodologie de l'évaluation à mi-parcours	13
1.4.1	Déroulement de la mission	13
1.4.2	Aspects méthodologiques	14
1.4.3	Recueil de l'information	14
2	HISTORIQUE ET CONTEXTE DU PROJET FAFA	16
2.1	Préparation de l'intervention	16
2.1.1	Identification	16
2.1.2	Formulation	17
2.1.3	Conclusion sur la préparation du projet	17
2.2	Contexte politique et institutionnel	17
2.2.1	Niveau national	17
2.2.2	Niveau régional	18
2.2.3	La Coopération belgo-béninoise	18
2.3	Etat des lieux des filières	19
2.3.1	Filière Riz	20
2.3.2	Filière Maraîchage	21
3	ANALYSE DE LA LOGIQUE D'INTERVENTION	23
3.1	Description du cadre logique	23
3.1.1	Cadre logique initial (DTF)	23
3.1.2	Evolutions du cadre logique	24
3.2	Commentaires	25
3.2.1	Sur le fonds	25
3.2.2	Sur la forme	25
3.2.3	Sur le caractère opérationnel du dispositif	26
3.3	Conclusion sur la programmation	26
4	INTERVENTION ET REALISATIONS	28
4.1	La mise en œuvre	28
4.1.1	Organisation et procédures	28
4.1.2	Supervision et tutelle	29
4.1.3	Le concept de « Facilitation »	30
4.1.4	Situation budgétaire	31
4.2	Point des activités	33
4.3	Point des accords d'exécution FAFA	34
4.4	Suivi et évaluation	35
4.4.1	Les principes adoptés	35
4.4.2	Dispositif opérationnel	36
4.4.3	Commentaires	37-36
4.5	Analyse des réalisations	37
4.5.1	Observation préliminaire	37
4.5.2	Résultat 0	38-37
4.5.3	Résultat 1	38
4.5.4	Résultat 2	40
4.5.5	Résultat 3	42

5	EVALUATION	44
5.1.1	<i>Pertinence des objectifs, de l'approche et des activités du projet</i>	44
5.1.2	<i>Efficience</i>	45
5.1.3	<i>Efficacité du projet</i>	47
5.1.4	<i>Impacts</i>	48
5.1.5	<i>Durabilité, viabilité</i>	49
5.2	Thèmes transversaux	50
5.2.1	<i>Tableau général</i>	50
5.2.2	<i>Commentaires</i>	50
5.3	Critères-HARMO	51
5.3.1	<i>Définitions</i>	51
5.3.2	<i>Réponses aux questions critères HARMO: tableau général</i>	51
5.3.3	<i>Commentaires</i>	52
6	CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS	54
6.1	Conclusions	54
6.1.1	<i>Concernant le projet lui-même</i>	54
6.1.2	<i>Concernant l'approche adoptée</i>	54
6.1.3	<i>Concernant les activités menées et les résultats obtenus</i>	54
6.1.4	<i>Concernant la production documentaire, la capitalisation, la visibilité</i>	54
6.1.5	<i>Concernant les moyens financiers et leur utilisation</i>	55
6.1.6	<i>Synthèse SWOT</i>	55
6.2	Recommandations.....	56
6.2.1	<i>Principes généraux</i>	56
6.2.2	<i>Recommandations portant sur l'approche instruments d'intervention</i>	57
6.2.3	<i>Recommandations thématiques</i>	58
6.2.4	<i>Recommandations par types d'acteurs</i>	60
6.3	Approche pour la mise en œuvre des recommandations	61
7	ACCORDS & PERSPECTIVES	63
8	ANNEXES	64

Liste des illustrations

Figure 1 : Carte de situation du Projet.....	8
Figure 2 : Cadre logique FAFA (Initial : DTF).....	23
Figure 3 : Cadre logique FAFA intégrant le PAS.....	24
Figure 4 : Organigramme FAFA	28
Figure 5 : Taux de réalisation budgétaires par postes	32
Figure 6 : Situation des dépenses régie/cogestion	32
Figure 7 : Evolution des dépenses par postes	33 ³²
Figure 8: Diagramme de préparation 2e Phase	62
Tableau 1 : Données de base FAFA MC	11
Tableau 2 : Projets du programme de coopération bénino-belge	12
Tableau 3 : Problèmes de la filière riz	20
Tableau 4 : Problèmes de la filière maraîchage	21
Tableau 5 : Problèmes concernant la mise en œuvre de l'approche facilitation.....	30
Tableau 6 : Situation budgétaire à fin novembre 2010	31
Tableau 7 : Situation des activités.....	33
Tableau 8 : Accords d'exécution FAFA	34
Tableau 9 : Réalisations relatives au résultat 0	38 ³⁷
Tableau 10 : Réalisations relatives au résultat 1.....	38
Tableau 11 : Réalisations relatives au résultat 2.....	40
Tableau 12 : Réalisations relatives au résultat 3.....	42
Tableau 13 : Critères de base : Pertinence.....	44
Tableau 14 : Critères de base : Efficience	45
Tableau 15 : Critères de base : Efficacité	47
Tableau 16 : Critères de base : Impacts	48
Tableau 17 : Critères de base : Durabilité et viabilité.....	49
Tableau 18 : Thèmes transversaux (Tableau général)	50
Tableau 19 : Définitions succinctes des critères HARMO.....	51
Tableau 20 : Critères HARMO (Tableau général)	51
Tableau 21 : Synthèse SWOT FAFA-MC.....	55
Tableau 22 : Recommandations par instruments	57
Tableau 23 : Calendrier de principe SMCL (sessions « extraordinaires »).....	60
Tableau 24 : 1 ^{ère} session (6 février 2009)	89
Tableau 25 : 2 ^{ème} session (8 octobre 2009)	89
Tableau 26 : 3 ^{ème} session (10 février 2010)	91
Tableau 27 : 4 ^{ème} session (17 juin 2010).....	92
Tableau 28 : 5 ^{ème} session (5-6 octobre 2010)	93

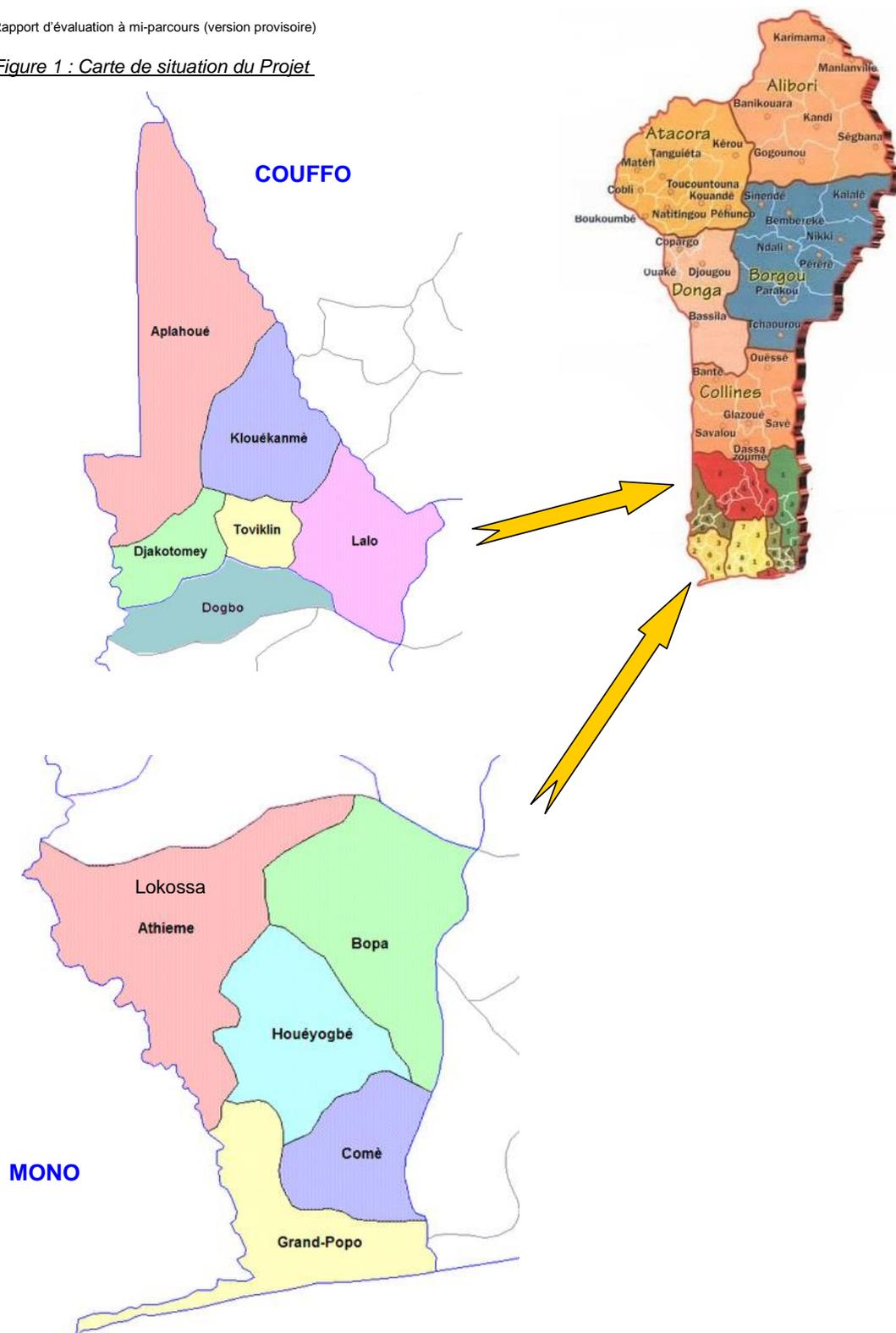
Liste des annexes

Annexe 1 : termes de reference de l'évaluation	65
Annexe 2 : Calendrier de réalisation de la mission	77
Annexe 3 : Liste des personnes rencontrées	78
Annexe 4 : Liste bibliographique	86
Annexe 5 : Résumé des débats et recommandations des SMCL.....	89
Annexe 6 : Synthèse des séances de restitution de l'aide-mémoire	96 ⁹⁵
Annexe 7 : Suivi des accords d'exécution.....	99 ⁹⁸
Annexe 8 : Suivi budgétaire.....	101 ¹⁰⁰
Annexe 9 : Schéma organisationnel de principe d'un dispositif simple de suivi de réalisation.	104 ¹⁰³
Annexe 10 : Schéma de principe pour la réalisation de mini enquêtes annuelles effets /impacts auprès des bénéficiaires du projet.....	107 ¹⁰⁶

Liste des acronymes et abréviations

ABSSA	Autorité Béninoise de Sécurité Sanitaire des Aliments
AIMAEP	Projet d'Appui Institutionnel au Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la pêche
APRAL	Association des Producteurs du Riz de l'Atlantique et du Littoral
AT	Assistant technique
CCIB	Chambre du Commerce et Industrie du Bénin
CCR-B	Conseil de Concertation des Riziculteurs du Bénin
CdC	Cahier des Charges
CeCPA	Centre Communal pour la Promotion Agricole (MAEP)
CeRPA	Centre Régional pour la Promotion Agricole (MAEP)
CIDR	Centre International pour la Recherche et le Développement
CRM	Comité Régional de Concertation des Producteurs Maraîchers (Mono Couffo)
CRR	Comité Régional de Concertation des Riziculteurs (Mono-Couffo)
CTB	Agence Belge de Développement (Anciennement : Coopération technique Belge)
CTOS	Comité Technique d'Orientation et de Suivi
DGD	Direction Générale de la Coopération au Développement (Belgique)
DPP	Direction de la Prospective et de la Programmation
EMP	Evaluation à mi-parcours (MTR : Mid Term Review)
ESOP	Entreprise de Services et Organisation de Producteurs
FADEC	Fonds d'Appui au Développement des Communes
GVPR	Groupeement Villageois de Producteurs de Riz
IMF	Institution de Micro Finances
MAEP	Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche
NERICA	New Rice Cultivars for Africa
ONASA	Office National de Sécurité Alimentaire
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OP	Organisation de Producteurs
OPA	Organisation Professionnelle Agricole
PAFIRIZ	Programme d'Appui à la filière riz (financement UE)
PAPDC	Programme d'Appui aux Plans de Développement Communaux
PIC	Programme Indicatif de Coopération
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
SMCL	Structure Mixte de concertation locale
UCPR	Union Communale des Producteurs de Riz
URP	Union Régionale des Producteurs
CRM (MC)	Conseil Régional des Maraîchers (du Mono Couffo)
CRR (MC)	Conseil Régional des Riziculteurs (du Mono Couffo)

Figure 1 : Carte de situation du Projet



1 Introduction

1.1 Objet et plan du rapport

La CTB a lancé un appel à candidature pour la réalisation d'une évaluation à mi-parcours du projet FAFA (« Appui aux filières de production agricole dans les départements du Mono et du Couffo ») cofinancé par le Bénin et la Belgique. Cette évaluation était explicitement prévue dès l'origine dans les documents du projet. Elle intervient à une date normale¹ pour une évaluation à mi-parcours, 2 ans et 3 mois après l'arrivée du premier ATI (Septembre 2008) : lors cde la mission, après une phase de préparation intensive, le projet est en phase de démarrage des activités concrètes, avec déjà de premières réalisations, limitées, à son actif.

Le présent rapport d'évaluation en version provisoire est un document dont la remise est prévue explicitement par les termes de référence de l'EMP². Rédigé après le retour en Europe du consultant, il fait suite à l'Aide-mémoire de Fin de mission, lui-même rédigé au Bénin et présenté /commenté à l'équipe FAFA et ses partenaires, au cours de 2 réunions complémentaires de restitution/partage : la première le 21 décembre 2010 avec l'équipe FAFA à Lokossa et la seconde à Cotonou, le 22 décembre, élargie à différents partenaires (SMCL). Au cours de ces réunions, un certains nombre de thèmes ont été abordés et certains commentaires formulés par les participants³. Cette version prend en compte les différents commentaires formulés à ce stade.

L'objet du rapport provisoire est de présenter les conclusions de l'EMP et de susciter d'éventuels commentaires et réactions des partenaires. Il est alors prévu la rédaction d'un rapport en version finale qui intègre ces réactions.

Conformément aux spécifications des termes de référence, ce rapport adopte la forme type des documents d'évaluation produits par /pour la CTB, dont un modèle (template) et les règles de rédaction ont été remis à l'équipe d'évaluation. Le plan a toutefois été adapté en fonction des spécificités de l'évaluation et des questions particulières qui ont été posées à la mission, tant par les termes de référence que lors des briefings de la CTB à Bruxelles et Cotonou.

Après la présente introduction, le rapport d'évaluation comporte les parties suivantes⁴ :

- L'historique et les éléments du contexte du projet (paragraphe 2)
- L'analyse de la logique d'intervention initiale et actuelle (paragraphe 3)
- Les principaux constats concernant la situation du projet : mise en œuvre (organisation, déroulement, situation budgétaire) et situation au regard de chacun des résultats poursuivis, les constats étant ensuite synthétisés en une analyse SWOT (paragraphe 4)
- Les réponses aux questions d'évaluation et les conclusions concernant les principaux critères d'évaluation : critères de base, thèmes transversaux et critères HARMO. (Paragraphe **Erreur ! Source du renvoi introuvable.**) ;
- Les conclusions et recommandations de la mission pour la poursuite du projet : Principes, recommandations sur les instruments et recommandations thématiques (Paragraphe 6) ;
- Les accords et perspectives (détails concernant la poursuite de l'EMP) : Paragraphe 7
- Les annexes (Paragraphe 8).

La mission s'est déroulée conformément à l'approche prévue et à la démarche classique (entretiens, exploitation documentaire, visites de sites ; ...). La mission n'a pas rencontré de problème particulier, hormis la durée relativement courte (2 semaines au total) combinée avec un volume documentaire à exploiter particulièrement important.

La mission a bénéficié de toute la disponibilité et la collaboration des membres de l'équipe FAFA, des

Commentaire [p1]: 5

¹ La 5e année est une année de clôture/consolidation des activités menées antérieurement.

² EMP : Evaluation à mi-parcours

³ Voir résumé des discussions en annexe 6

⁴ Conformément aux spécifications des documents méthodologiques CTB (Plan adapté au contexte spécifique FAFA)

partenaires et bénéficiaires, que la mission tient à remercier.

1.2 Brève présentation du projet

1.2.1 Objet

Le projet FAFA est un projet de coopération bilatérale entre le Gouvernement du Bénin et le Royaume de Belgique. Il a pour objectif global « d'augmenter la sécurité alimentaire et les revenus de la population rurale associée aux filières riz et maraîchage dans le cadre d'une politique nationale de promotion des filières », et plus spécifiquement, de « renforcer les capacités et l'articulation effective des acteurs privés et publics afin d'améliorer la productivité et la rentabilité des filières riz et maraîchage dans le Mono Couffo ».

Les bénéficiaires directs de l'intervention sont les acteurs économiques individuels : i) riziculteurs et maraîchers (de 8 000 à 10.000 familles (1.500 riz et 6 500 à 8.500 maraîchers soit environ 250 groupements de base, dont la moitié de femmes) ; (ii) transformateurs existants ou potentiels, (iii) commerçants de produits agricoles ; fournisseurs de l'agriculture (intrants, ...)

Commentaire [p2]: dont

Commentaire [p3]: iculteurs

La zone d'intervention couvre les départements de Mono et de Couffo (333 000 hectares cultivables pour une population agricole de 614 000 personnes), région où la pauvreté des populations est supérieure à la moyenne nationale. L'agriculture y est essentiellement familiale et vivrière (maïs, manioc, niébé, l'arachide, cultures maraîchères et coton). Elle est faiblement productive (surtout pluviale) et ne garantit pas la sécurité alimentaire. En effet, comme dans d'autres zones du pays, les producteurs y sont soumis à une baisse tendancielle des rendements et de la fertilité, conséquence d'une surexploitation des terres. Les moyens manquent pour intensifier cette production (irrigation ou autre) et la valoriser (commercialisation efficace). Toutefois, il existe un important potentiel d'accroissement et d'intensification, à travers un aménagement des bas-fonds et une meilleure maîtrise de l'eau (potentiel estimé à 29.400 hectares : riz et maraîchage).

1.2.2 Approche

Le projet se propose de répondre à la problématique agricole identifiée selon une double approche : i) indirectement, par un renforcement des capacités des acteurs, et (ii) directement par l'investissement : financement de microprojets au bénéfice des acteurs individuels ou groupés, selon une approche filière et financement d'équipements communaux.

Concrètement, le projet travaille selon trois axes : (i) Amélioration de l'articulation des producteurs avec les acteurs du marché ; (ii) Renforcement de la compétitivité des systèmes de production ; (iii) et mise en place d'un cadre approprié de gouvernance de filières.

L'approche adoptée, telle que décrite dans son DTF par le projet FAFA présente différentes particularités :

- Au plan de la stratégie, il repose sur une vision globale du développement des filières⁵ : il englobe de fait l'ensemble des secteurs amont et aval de la production et les acteurs correspondants : opérateurs privés en amont (fournisseurs) et en aval (transformateurs, clients, ..), les pouvoirs publics, les structures de prestation de services (appui conseil ou autre) et les partenaires techniques et financiers.
- Au plan du mode de travail, il repose sur une approche de type faire-faire : Le projet FAFA n'exécute pas les activités lui-même mais intervient en tant que « facilitateur », c'est-à-dire qu'il intervient (d'où la dénomination du projet et l'intitulé des postes techniques). Les activités sont sous la responsabilité des partenaires locaux : les producteurs et leurs organisations (CRR, CRM), les organismes consulaires (CIA, CCIB) les pouvoirs publics (essentiellement démembrements locaux : CeRPA).
- Ce mode de travail passe, pour le projet, par un fort accent mis sur des actions de renforcement des capacités de ces partenaires, aux plans humain, matériel et méthodologique,
- Une autre ambition du projet est de constituer une sorte de « laboratoire de politique de promotion des filières », reposant sur la concertation entre acteurs, l'échange d'expériences et d'informations et un suivi évaluation participatif.

Commentaire [p4]: URP

⁵ Deux filières sont ciblées : Riz et maraîchage

▪ Pour atteindre ses objectifs, il utilise sept « d'instruments d'intervention » explicitement décrits par le DTF, auxquels correspondent autant d'enveloppes budgétaires : conventions de financement de partenariat⁶, le financement de Microprojets, le financement d'Investissements publics (appui aux communes), le financement d'études et d'appui conseil, l'appui au financement (microcrédit), l'assistance technique et les prestations de services stratégiques.

1.2.3 Dispositif institutionnel et partenaires

Pour répondre à ces attentes, le dispositif institutionnel a été conçu dans une optique de partenariat entre les organisations et institutions concernées, comme suit :

- Le Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche (MAEP)⁷ est maître d'ouvrage du projet, (responsable de la supervision, de l'orientation et de la coordination des activités). Le projet associe son démembré local, le CeRPA (et les CeCPA), dans le cadre notamment des activités régaliennes (contrôle, suivi-évaluation, vulgarisation et appui-conseil aux producteurs)
- Des acteurs représentant les opérateurs : Chambre de Commerce et d'Industrie du Bénin (CCIB); L'Union Régionale des Producteurs (URP), les Conseils Régionaux des Riziculteurs (CRR) et des Maraîchers (CRM), les Unions Communales et locales et les groupements de base des producteurs ; La Chambre Nationale d'Agriculture (CIA, régionale);
- Les communes ;

D'autres partenaires, à divers titres : INRAB et autres partenaires dans la recherche: IITA, CIRAD ...

▪ , IMF, PTF. La principale particularité de ce dispositif est qu'il n'apparaît pas à proprement parler de cellule de gestion FAFA, mais une simple « équipe de facilitation ».

1.2.4 Calendrier et budget

Tableau 1 : Données de base FAFA MC

Dates	Convention Spécifique	21 mars 2008	(arrivant à échéance le 21 mars 2014)
		Durée 5 ans, dont 3 de phase opérationnelle	
	Convention de Mise en Œuvre (CMO)	23 avril 2008.	Fin du projet théorique :avril 2013.
	Mise en place effective (1er ATI)	septembre 2008	soit un terme au 31 août 2013
Budget	6.145.694 € dont 5.500.000 € contribution belge et 645.694 € pour la contribution béninoise.		(Cogestion et régie)

Après le transfert de certains éléments la composante 3 à AIMAEP (voir plus loin), le budget de la contribution belge passe de 5.500.000 euros à 5.321.548.07 euros, soit une baisse de 3,24%.

A ce jour, 27 mois après la mise en place effective, après une phase d'installation, d'études, de conception et mise en place des outils, d'accompagnement des partenaires, le projet apparaît en mesure d'entamer à une échelle significative les principales activités concrètes concernant le volet MIP. Deux volets importants n'ont pas encore débuté : fonds de garantie / appui aux IMF et fonds d'appui aux communes).

⁶ Actuellement renommés « Accords d'exécution » : voir liste présentée par le Tableau 8

⁷ Chargé par ailleurs de la coordination avec le Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Promotion de l'Emploi (MICPE), du fait du caractère plurisectoriel du projet. (Aspects artisanaux et commerciaux, notamment).

1.3 Contexte et objectifs de l'évaluation à mi-parcours

1.3.1 Contexte

Comme le précisent ses termes de référence (voir annexe), la présente EMP se situe dans un paysage marqué par de fortes inflexions tant au niveau de la politique sectorielle au Bénin que du programme de coopération bilatérale bénino belge.

- Concernant la politique agricole :
 - L'Etat a fourni un important effort de formalisation des politiques et stratégies qu'il entend mener ainsi que de mise en place d'outils opérationnels pour en assurer la concrétisation : Schéma Directeur du développement Agricole et Rural (SDDAR) et le plan stratégique Opérationnel.
 - la promotion des filières agricoles est devenue un axe prioritaire de la politique agricole au Bénin (PSRSA 2010-2006), dans un secteur libéralisé et d'où l'Etat s'est déjà fortement désengagé des activités productives.
 - L'adoption de approche filière a notamment trouvé sa concrétisation récente par la création de « directions de la promotion des filières et de la sécurité alimentaire » au sein des CeRPA, ainsi que la mise en place au MAEP d'une entité chargée d'élaborer et de suivre la politique nationale en la matière (cellule transitoire de régulation des filières agricoles, ou Autorité de régulation des filières agricoles)
- Concernant le programme belge de coopération au Bénin, deux points principaux sont à prendre en compte :
 - La nouvelle « approche programme » en direction du secteur agricole, en voie de mise en place : projets en cours (AIMAEP, ABBSA, PAPDC, PAFIRIZ, en voie de démarrage (FAFA-AD) ou de formulation (FAIA) le tout en tenant compte d'une approche "décentralisation" (PAPDC) + ADEFIH (Appui au Développement des Filières Halieutiques) en phase de clôture
 - Les efforts de capitalisation et mise en cohérence des différents volets de la coopération bénino-belge (menés par la CTB dans ce cadre), et les expériences antérieures des PAMR et PAMRAD (dans le Mono-Couffo et l'Atacora-Donga) ;

A terme, il s'agit d'obtenir une complémentarité des appuis de la coopération belge :

Tableau 2 : Projets du programme de coopération bénino-belge

Niveau	Projet	Objet
National	AI-MAEP	appuis au niveau central et au niveau institutionnel
	ABBSA	mise en place de l'Autorité Béninoise de Sécurité Sanitaire des Aliments
	FAIA)	mise en place d'une facilité d'appui aux Investissements Agricoles
Local et opérationnel.	FAFA MC & AD	Appuis directs aux bénéficiaires
	PAPDC (MC)	Appui aux Plans de Développement Communaux

- Par ailleurs, cette évaluation à mi-parcours intervient alors que le démarrage de l'autre facilité du programme bénino-belge, prévue pour les départements de l'Atacora et de la Donga (FAFA/AD), est imminent. Les leçons apprises du FAFA MC pourront donc également être mises à profit pour aider au démarrage de cette nouvelle intervention.

1.3.2 Objectifs de l'évaluation

Une Evaluation à mi-parcours de l'intervention « Facilité d'Appui aux Filières Agricoles dans les départements du Mono » (FAFA/MC) est planifiée pour le dernier trimestre 2010.

Les termes de référence précisent les principales questions auxquelles l'EMP doit répondre : au-delà d'une approche classique d'appréciation de la performance du projet (pertinence de la prestation, degré d'atteinte des résultats, suites à donner et durabilité des acquis)⁸, les TDR demandent des recommandations permettant de disposer de recommandations à différents niveaux :

- Orientations stratégiques de l'intervention et leur actualité, l'intérêt des instruments et une opinion sur le transfert d'une partie des activités du résultat 3 (AIMAEP, ABBSA) ;
- Approche d'intervention : pérennisation des acquis, renforcement des capacités des acteurs. Leçons pour FAFA AD ;
- Instruments d'intervention déjà en place (Accords d'exécution et MIP), et ceux qui ne l'ont pas été (opérationnalisation dans le contexte actuel ? réorganisation éventuelle ?) ;
- Gestion/organisation du projet : appréciation sur les outils mis en place (en particulier système participatif de planification et de suivi évaluation).
- Renforcement de l'harmonisation entre PTFs ? (Collaboration avec les autres projets dans départements du Mono et du Couffo, notamment pour ce qui est de l'accès des filières appuyées au marché ? cadres de concertation au niveau régional ? ...
- Dimension de « laboratoire » du FAFA/MC : apports pour la gouvernance des filières, enseignements pour FAFA AD, appui au secteur privé, intérêt des fonds MIP et collaboration avec IMF. Enseignements pour le FAIA.
- Place du projet au sein du programme d'appui au secteur agricole ;
- Orientations pour les différents instruments d'intervention pour la poursuite du projet ;
- Enseignements pour le FAFA AD en cours de lancement.

Par ailleurs, au cours des briefings et entretiens préalables, l'attention de la mission a plus spécialement « été attirée sur un certain nombre de points à examiner :

- Approche programme (intégration du FAFA dans ce contexte) ;
- Aspects liées à la décentralisation et l'action en direction des communes, synergies avec PAPDC ? Recommandations ?
- Examen du dispositif de SE ;
- Mise en place du projet (Unité de gestion).
- Notion de « Facilité » ? et en particulier comment assurer une durabilité du travail de responsabilisation des acteurs qui a été entamé'.

Il a par ailleurs été indiqué à la mission que, compte tenu de la réalisation récente d'une « Evaluation de la qualité des prestations de la Coopération Technique Belge » réalisée en septembre 2010 (DGD) permettait de concentrer partiellement le travail sur les propositions, sans toutefois négliger une approche classique d'évaluation par critères.

1.4 Déroulement et méthodologie de l'évaluation à mi-parcours

1.4.1 Déroulement de la mission

Avant le démarrage proprement dit de la mission, un briefing initial des consultants a été réalisé au cours de contacts directs avec, d'une part la CTB Bruxelles (Conversation téléphonique pour le consultant international) et de l'autre avec la CTB Cotonou pour le consultant national (réunion préliminaire à la CTB). Ce briefing portait, classiquement, sur les objectifs et contraintes de la mission et les points particuliers à prendre en compte.

La mission proprement dite au Bénin s'est déroulée du 8 au 22 décembre 2010⁹. Elle a été réalisée selon le cheminement classique suivant¹⁰ :

⁸ Il est précisé qu'une évaluation externe DGD de la qualité des prestations de la CTB au Bénin (y compris la FAFA) a déjà analysé ces critères de performance en août 2010.

⁹ Voir calendrier de la mission en annexe 2

¹⁰ Selon un calendrier décidé avec l'équipe FAFA

- Phase initiale :
 - Réunions de briefing avec l'équipe du projet, et les différents partenaires institutionnels ;
 - Travaux bibliographiques (documentation particulièrement volumineuse, conséquence d'un fort investissement conceptuel et métrologique réalisé au sein du projet au cours de la phase écoulée ;
- Investigations proprement dites :
 - entretiens avec les acteurs et bénéficiaires,
 - Visite de terrain
- Phase de synthèse restitution :
 - Rédaction d'un aide mémoire et présentation des principales conclusions préliminaires à l'équipe et ses partenaire (Réunion à la CTB Cotonou le 22 décembre 2010) ;
 - Au retour en Europe, rédaction du présent document (rapport d'évaluation).

L'équipe en charge de l'évaluation a reçu un excellent accueil de la CTB, de l'équipe du projet et de tous les partenaires et bénéficiaires concernés. Les investigations ont été conduites dans un climat de cordialité et de collaboration constructive de la part de tous, qui méritent d'être soulignés. La mission exprime toute sa reconnaissance à toutes les personnes et structures rencontrées.

1.4.2 Aspects méthodologiques

Les termes de référence types de la CTB détaillent de façon précise les points à examiner lors de toute évaluation, ainsi que la méthode à suivre et la nature et la forme des produits à fournir.

Le travail d'évaluation à mi parcours est clair :

Il vise à fournir :

- une vue d'ensemble sur l'exécution actuelle du projet (constats objectifs), sa cohérence et sa pertinence, son mode de fonctionnement, les résultats atteints et les impacts prévisibles
- une appréciation sur la capacité du projet à atteindre les résultats poursuivis dans la situation présente
- des propositions pour la poursuite du projet, visant à optimiser les points forts identifiés et à lever les interrogations ou apporter des solutions aux problèmes identifiés. Ces propositions doivent être suffisamment justifiées et détaillées pour permettre la prise de décision et la mise en application (caractère réaliste, notamment).

L'équipe a conduit la mission selon les règles professionnelles en la matière, caractérisées :

- par l'établissement de constats objectifs (reposant sur des faits vérifiables), vérifiés (triangulation), partagés avec l'équipe (méthode participative, associant les parties tant au stade du diagnostic que de la recherche de solutions pour la futur, dans le double but de garantir l'appropriation et le caractère réaliste et faisable des propositions).
- Une approche « orientée résultats », reposant sur l'examen des réalisations concrètes et acquis, par observation directe, puis vérification croisée ;
- Formuler les appréciations (évaluation proprement dite) selon un mécanisme rigoureux et transparent de caractérisation de la situation sur la base de critères classiques eux-mêmes déclinés en « questions d'évaluation » : critères de base, thèmes transversaux et critères HARMO.

NB : Une évaluation n'est pas un audit : les données qui servent de base aux différents constats sont réputés sincères, et vérifiées par ailleurs. Cet action d'audit est réalisée par ailleurs, selon les procédures habituelles CTB.

1.4.3 Recueil de l'information

Comme prévu, le travail a été mené dans le souci de répondre aux questions d'évaluation.

Au démarrage de la mission, un plan provisoire du présent document a été élaboré par l'équipe, comprenant les questions d'évaluation. Ce travail a ensuite constitué le fil directeur du travail mené, permettant en particulier de garantir l'exhaustivité de la démarche. C'est sur cette base qu'a été

Rapport d'évaluation à mi-parcours (version provisoire)

réalisé le partage des tâches entre les deux consultants.

La liste des personnes rencontrées a été dressée sur la base des TDR et en concertation avec le projet. Elle figure en Annexe 3

Une volumineuse documentation a été rassemblée. Elle comporte notamment les principaux documents contractuels, les rapports d'avancement, les rapports des études thématiques réalisées, les données financières, (Voir Annexe 4).

2 Historique et contexte du projet FAFA

Le projet dans sa forme actuelle se place dans la continuité d'actions menées antérieurement par la coopération belge au Bénin, dans le secteur agricole et plus spécialement dans la zone concernée. Il fait notamment suite au « projet d'Appui au Monde Rural dans le Mono » (PAMR-Mono : 1998- 2003).

Son instruction a été réalisée selon le cheminement suivant :*

- Origine : PIC 2004-2007 (le secteur agricole était retenu comme prioritaire et dans ce secteur le renforcement des capacités de production).
- Identification : Le Comité des Partenaires a approuvé le document d'identification le 04 juillet 2007.
- La formulation a eu lieu en début 2008 et le DTF a été approuvé en mars 2008.
- La convention de mise en œuvre a été signée le 23 avril 2008.
- Le projet a démarré effectivement le premier septembre 2008 avec l'arrivée du premier ATI.

2.1 Préparation de l'intervention

2.1.1 Identification

Les principaux aspects du projet ont été définis précocement : la fiche identification (juin 2007) était (i) centrée sur le maraîchage et la riziculture, (ii) mettait en avant l'approche filière et (iii) envisageait déjà un mode de fonctionnement en partenariat avec les acteurs associatifs et acteurs économiques, (iv) approche micro projets « par la demande » ; (v) contribution à la décentralisation.

Les justifications pour ces choix étaient fondées sur des critères peu discutables : importance économique des filières retenues (et besoin de diversification), décision de la Commission Mixte bénino-belge de coopération au développement, les 24 et 25 mai 2004 (choix du mono Couffo), orientations politiques béninoises (Programme d'Actions Prioritaires de la SCRP 2007-2009) ; expériences antérieures concernant la coopération belge, ...

Il était précisé à ce stade que le projet devait accorder une attention particulière « aux aspects de gestion durable des ressources naturelles et de préservation de l'environnement, d'accès au microcrédit, d'organisation coopérative, d'accès des jeunes et des femmes⁴ à la terre et de prévention du sida »

Les axes prioritaires retenus étaient ::

- Production : adoption d'itinéraires techniques plus performants ; accès aux intrants de qualité et au matériel agricole.
- Transformation/conservation : adoption de techniques appropriées.
- Commercialisation : information sur les prix et les flux de produits et amélioration de la mise en marché
- Renforcement des capacités des acteurs : contribuer au renforcement des capacités des organisations professionnelles.

L'objectif général retenu était de contribuer « à améliorer durablement la sécurité *alimentaire* et à augmenter les revenus des populations du Bénin par la diversification et l'accroissement de la production agricole dans les départements du Mono et du Couffo »

L'objectif spécifique : « améliorer durablement l'accès des acteurs des filières rizicole et maraîchère des Départements du Mono et du Couffo, à des produits et des services appropriés pour le développement de leurs activités »

Dès ce stade, le MAEP était considéré comme un des bénéficiaires du projet (appui institutionnel).

2.1.2 Formulation

La formulation, réalisée en décembre et janvier 2008, a été fortement participative.

Le rapport de formulation comporte le DTF en annexe. De forme classique, il convient de noter qu'il a le mérite de préciser de façon explicite les enseignements à prendre en compte¹¹, de la façon suivante :*

- Intérêt d'un partenariat précoce, qui dépasse la simple « prestation de service » : concept de facilitation.
- Nécessité de clarifier les apports en fonction des partenaires : distinguer entre « prestations stratégiques pour la fonction de facilitation » (fonctions régaliennes) et « prestations subsidiaires »
- Focaliser l'intervention sur des thèmes précis permettant d'espérer des résultats concrets.
- Approche facilitation de filières centrée sur la structuration et la facilitation des capacités internes focalisées sur des résultats économiques, peut donner des résultats très probants en peu de temps,

Il est par ailleurs signalé que :

- La facilitation doit être complète même au risque de ralentir l'exécution ;
- L'approche de diversification des mécanismes de financement utilisée par le PAMRAD est très intéressante (...) bien que la mise en œuvre n'ait pas encore été validée.
- L'intérêt des synergies avec les autres projets.

2.1.3 Conclusion sur la préparation du projet

Les points saillants de l'analyse de la mission, sont présentés ci-dessous

- Le projet a connu un cycle entier de programmation : depuis l'identification jusqu'à DTF, il prend en compte de façon explicite les enseignements des projets antérieurs (PAMRAD, ...). Cette conception a été participative.
- La formulation est fondée sur une « batterie » de concepts riches, qui ont été explicités. On peut citer :
 - La notion de facilitation, la « vision filière », l'approche qualité (riz), ...
 - La notion de renforcement des capacités,
 - Le caractère novateur ou porteur d'une action...
- Avec le recul, et vu du point de vue des partenaires, certains de ces concepts sont difficiles de compréhension pour des partenaires habitués à des projets de type classique. Leur caractère parfois abstrait nécessite du temps pour trouver un contenu ou une mise en œuvre concrète.
- L'aspect « laboratoire » est explicite (DTF), mais la « méthode expérimentale » demande à être explicitée et opérationnalisée, et cadrée.

L'évaluation DGD retient en synthèse que «le processus de formulation a été d'une bonne qualité , même si les produits de la formulation ne correspondent pas toujours avec les critères de qualité comme énoncés dans le guide de formulation, nous considérons la qualité de formulation bonne tenant compte des caractéristiques du projet. Une réflexion est nécessaire pour adapter les critères de qualité d'une formulation pour des projets qui se basent sur les concepts de facilitation et de renforcement des capacités ».

2.2 Contexte politique et institutionnel

2.2.1 Niveau national

Selon les données de la FAO en 2007, au Bénin, la population rurale représente 58,8% de la population totale et le PIB du secteur agricole contribue à hauteur 32,2% du PIB total. Malgré cette place centrale dans l'économie du pays, ce secteur est loin de pouvoir assurer la sécurité alimentaire

¹¹ Notamment sur la base de l'expérience du PAMRAD

aux béninois.

Considéré comme le secteur privilégié pour la lutte contre la pauvreté dans le cadre des différents DSRP (Document Stratégique de lutte contre la Pauvreté, à partir de 2002), le secteur agricole bénéficie depuis lors de projets d'appuis, notamment à la sécurité alimentaire dans un contexte de décentralisation. Sous la pression des OP, une réforme foncière a été adoptée en 2007, (loi 2007-03 portant régime foncier rural), afin, notamment de sécuriser les exploitations agricoles.

La promotion des filières agricoles est devenue un axe prioritaire de la politique de relance du secteur agricole au Bénin. La déclaration de la politique du développement agricole a pris l'option de la libéralisation du secteur agricole et le désengagement de l'Etat de l'essentiel des activités productives et une meilleure articulation entre les acteurs. Le MAEP a élaboré des outils opérationnels tels que les Schéma Directeur du Développement Agricole et Rural (SDDAR) et le Plan Stratégique Opérationnel. En 2006 le Plan Stratégique de Relance du Secteur Agricole fait de la promotion des filières agricoles l'un des axes majeurs.

Tous ces outils concourent à une agriculture diversifiée et valorisée à travers :

- une stratégie de relance du secteur agricole qui vise i) un accroissement de la contribution du secteur agricole au PIB ; ii) une diversification de l'agriculture et la fourniture accrue d'inputs aux industries locales ; iii) l'amélioration du revenu du monde paysan à travers la promotion de leur participation à la production rurale ; et iv) la sécurité alimentaire et nutritionnelle.
- un environnement assaini.
- En vue de préserver l'environnement et de lutter contre sa dégradation, le Bénin s'est doté du Programme National de Gestion de l'Environnement (PNGE) qui contribuera au développement durable du pays à travers une gestion rationnelle des ressources environnementales nationales. L'enjeu de ce programme sera également de contribuer à ; i) la baisse des coûts de dégradation de l'environnement ; ii) à la création d'emplois, induite par la promotion de meilleures pratiques de gestion et de production ; iii) et l'amélioration des conditions de vie des populations.

2.2.2 Niveau régional

La région du Mono-Couffo présente des niveaux de pauvreté supérieurs aux moyennes nationales. Le département du Couffo présente un nombre important de familles vulnérables à l'insécurité alimentaire (24,7% contre 20,8% sur le plan national) et presque la moitié des familles vivent en dessous du seuil de pauvreté (45,7% contre 36,7% sur le plan national). L'indice de pauvreté global en milieu rural (monétaire et non-monétaire) est de 37,42% dans le Couffo, pour une moyenne nationale de 32% (DSRP, 1999). Les seuils de pauvretés globaux pour le Mono et le Couffo sont plus élevés que la moyenne nationale (respectivement 75,7 et 75,8 contre 65,6 en période de soudure en 1999, DSRP).

La forte densité de population et son extrême dépendance de l'agriculture sans diversification des sources d'emploi vers des activités non agricoles, constituent la première cause de la pauvreté. Cette pauvreté est liée en partie au niveau d'éducation qui reste très faible : seulement 0,5 % de l'ensemble des ménages agricoles ont reçu une formation agricole professionnelle ; seulement 21 % des chefs de ménages agricoles ont un niveau d'éducation primaire. La scolarisation des filles est limitée et les jeunes encouragés à s'incorporer très tôt aux activités familiales.

2.2.3 La Coopération belgo-béninoise

2.2.3.1 En général

La coopération bilatérale entre le Royaume de Belgique et la République du Bénin remonte à la fin des années 70. Elle s'est matérialisée par la signature de plusieurs conventions générales de coopération au travers desquels différents projets et programmes de développement ont été financés dans plusieurs secteurs de la vie socio-économique du pays.

La coopération s'exerce selon plusieurs modalités :

- la coopération bilatérale directe (de gouvernement à gouvernement) ;
- la coopération bilatérale indirecte passant par des instances non gouvernementales (ONG, Université, APEFE, villes et communes...)

- la coopération multilatérale, développée par l'intermédiaire d'organismes internationaux tels que les agences spécialisées des Nations Unies ;
- les financements octroyés par le Fonds Belge de Survie (FBS).

La coopération belge souhaite appuyer des politiques sectorielles nationales, s'inscrire dans la continuité et adopter une vision à long terme en matière d'interventions bilatérales.

Dans le cadre du PIC 2008-2011, cette coopération se développera dans des domaines d'intervention qui ont permis de développer une expérience et une expertise certaine, et où existent des stratégies de développement. Respectant les directives internationales en matière d'harmonisation et d'alignement de l'aide (Déclaration de Paris) et de division du travail (Code de conduite européen), la coopération belge sera concentrée dans deux secteurs prioritaires où elle jouit d'avantages comparatifs reconnus par le Bénin et par autres partenaires techniques et financiers.

Sur proposition du Bénin, les interventions de la coopération bénino-belge seront dans les secteurs de la santé et de l'agriculture, prioritaires pour la croissance de l'économie et la réduction de la pauvreté.

2.2.3.2 Dans le Mono Couffo¹²

Le PAMR (Appui au Monde Rural dans le Mono (PAMR-Mono) a été exécuté de juillet 1998 à septembre 2003 (budget de 5,1 M€).

Il visait à « améliorer les conditions de vie des populations rurales » (OG) au travers de la promotion/stimulation des activités génératrices de revenus. Ses activités concernaient de nombreux secteurs : structuration des OP, intégration des jeunes déscolarisés, amélioration de la condition des femmes, diversification des sources de revenus, production et entretien local du matériel agricole, amélioration de l'accès au crédit, infrastructures de base sociocommunautaires, et renforcement du CARDER-Mono.

La démarche se voulait participative, inscrite dans le processus de décentralisation, et visant l'autonomie des acteurs

L'évaluation finale (2002) a conclu à des faiblesses dans le dispositif institutionnel, liées à une faible représentativité des producteurs au niveau du pilotage, le faible investissement des acteurs dans le pilotage, le faible degré de délégation de responsabilités (centralisation) et le manque d'approche multisectorielle pour un projet qui se voulait expérimental au niveau des approches de développement.

La structuration du monde paysan s'est organisée autour de la diversification des sources de revenus (alternative coton). L'animation a été confiée à des ONG locales dont l'efficacité a été mise en cause par l'évaluation.

La diversification des sources de revenus s'est concentrée sur les filières pêche et aquaculture, le riz, l'apiculture et le petit élevage. L'approche était axée sur la réalisation de microprojets à caractère démonstratif ; des résultats significatifs ont été atteints dans le domaine de la pisciculture, de l'aviciculture et du petit élevage. Dans le domaine du riz le projet a pu démontrer les conditions de faisabilité de différentes approches d'aménagement de bas-fonds.

Pour le crédit, le projet a cherché à renforcer les Caisses Villageoises avec des lignes financières propres au projet, et a suscité la création d'un « Centre Autonome d'Appui à la Sélection et l'Elaboration des Projets des Entrepreneurs Ruraux » (CASEPE), une structure mixte entre les IMF, les ONG, les OP et la coopération.

Le renforcement de la capacité d'intervention du CARDER Mono/couffo consistait en formations techniques et de gestion en coordination avec les ONG et en financement d'équipements et d'installations.

L'intervention s'est heurtée à des limitations des prestataires de services de formation et de l'appropriation de l'approche.

2.3 Etat des lieux des filières

Durant sa phase de démarrage, comme prévu, le FAFA a réalisé un « état des lieux des filières »

¹² Source : rapport de formulation FAFA

participatif, avec l'appui de consultants¹³.

Ce diagnostic visait à fournir les bases pour élaborer le Plan d'action stratégique du projet.

Les paragraphes ci-après rappellent les grandes conclusions de ces travaux, pour les deux filières concernées :

2.3.1 Filière Riz

2.3.1.1 Synthèse des problèmes

Tableau 3 : Problèmes de la filière riz

Domaine	nature
Contexte économique et social	<ul style="list-style-type: none"> - Concurrence des importations de riz et des dons de l'aide alimentaire : problème de compétitivité : Irrégularité de l'offre de riz local, Problème qualité. - Tendance des consommateurs à préférer le riz importé - Difficultés rencontrées par les producteurs : (i) disponibilité en intrants et crédits de campagne ; (ii) problèmes fonciers et (iii) difficultés pour la réalisation de nouveaux aménagements. - Difficultés pour les commerçants : financement des achats
Organisation des producteurs et appui conseil	<ul style="list-style-type: none"> - Diversité des systèmes de production rizicoles ≠ - Problèmes d'organisation interne des OP (paysage associatif complexe). - Le CeRPA est peu actif
Intensification (contraintes techniques)	<p>Faible productivité : (i) pb approvisionnement en intrants, semences, coût élevé(ii) pb de main d'œuvre ; (iii) parcellaire ; (iv) maîtrise de l'eau ; (v) ensablement et manque d'entretien des ouvrages ; (vi) les attaques (maladies, insectes, oiseaux) ; (vii) aléas climatique</p>
Post récolte et mise en marché	<ul style="list-style-type: none"> - Qualité du riz local : pb à la production, au stockage, à la commercialisation - Problème de la vente « en herbe ».

2.3.1.2 Atouts et opportunités de la filière

- Climat favorable à la riziculture, potentiel aménageable (27 000 ha) ;
- Acteurs en voie de structuration ;
- Des initiatives privées (achat, stockage, transformation) à valoriser ;
- Nombreuses interventions (PTF) en appui à la filière (dont Pafiriz, FAFA).

2.3.1.3 Conclusions

Les grands axes d'intervention à promouvoir sont :

- Recherche d'une meilleure productivité au niveau de la production avec l'amélioration : i) de l'organisation des producteurs, ii) de la maîtrise de l'eau, des itinéraires techniques avec l'usage des intrants, iii) du dispositif d'appui-conseil aux producteurs,

¹³ Travaux réalisés avec l'appui SOFRECO-Golf Expertise, pilotés par la Plate-forme d'appui technique aux filières riz et maraîchage du Mono-Couffo, qui rassemble les différentes catégories d'acteurs des filières riz et maraîchage. (en application de l'approche facilitation).

- Amélioration des conditions de mise en marché : promotion de la qualité (variété, matériel de transformation performant, conditionnement,...), partenariat producteurs/commerçant, promotion du riz local.
- Et la mobilisation du crédit reste une condition essentielle à l'amélioration des performances de la filière riz dans le Mono-Couffo.

2.3.2 Filière Maraîchage

2.3.2.1 Synthèse des problèmes

Tableau 4 : Problèmes de la filière maraîchage

Domaine	nature
Amont	Problèmes de la chaîne d'approvisionnement en intrants : organisation, connaissance des besoins, disponibilité (qualité, délai, ...), coût, financement, recouvrement
Production	Contexte : (i) structuration de la filière, accès au crédit ; (ii) Dégradation des terroirs côtiers : érosion, épuisement. (Sols sableux) ; (iii) accès au foncier (forte pression urbaine). Organisation des acteurs peu opérationnelle et peu tournée vers l'accès au marché Problèmes techniques (intensification) : (i) maîtrise de l'eau ; (ii) pression parasitaire ; (iii) accès aux intrants ; (iv) encadrement technique et suivi faibles. Mise en marché : (i) caractère périssable ; (ii) méconnaissance des caractéristiques du marché ; (iii) absence d'organisation pour la commercialisation ; (iv) concurrences des pays voisins et alternance excédents /déficits
Aval	Transformation : (i) pénibilité et coûts ; (ii) concurrence sur les produits transformés (purée de tomate) Collecte : absence d'organisation, de financement de moyens de transport Au niveau des commerçants Commerce : taux de pertes, flux faibles et irréguliers, pb de qualité, tracasseries, manque d'infrastructures de stockage, problèmes de réseau routier.

2.3.2.2 Atouts et opportunités

- Conditions de milieu favorables : climat (quatre saisons) , Potentiel de terres irrigables ; et fortes marges pour l'intensification ; maîtrise croissante de l'eau (développement du pompage et irrigation goutte à goutte) ; savoir faire ; variété des spéculations.;
- Développement du professionnalisme et des réflexes pratiques collectives : intrants, commercialisation groupée (Grand Popo) ;
- Marchés urbains en expansion et opportunités sur les pays voisins (Nigéria, Togo) encore très partiellement utilisées ;
- Des avancées dans la sécurisation foncière des bas-fonds et des expériences de référence dans l'aménagement avec les actions du PAHA et du ROPAHA ;

2.3.2.3 Conclusions

Le maraîchage implique un grand nombre de producteurs et d'acteurs économiques du Mono-Couffo et apparaît comme un axe important de développement de l'économie régionale.

Les grands axes d'intervention proposés pour accroître la performance de la filière sont :

- l'intensification des productions à travers l'amélioration de l'usage des intrants et du conseil d'exploitation adapté aux différentes situations.
- une meilleure adaptation de la production aux exigences du marché avec la recherche d'une régulation de la production au cours des différentes périodes de l'année. Pour cela, la concertation entre les différents catégories d'acteurs de la filière est nécessaire afin d'établir des relations de partenariat.

Comme pour la filière riz, la mobilisation du crédit reste une condition essentielle à l'amélioration des performances de la filière maraîchage dans le Mono-Couffo.

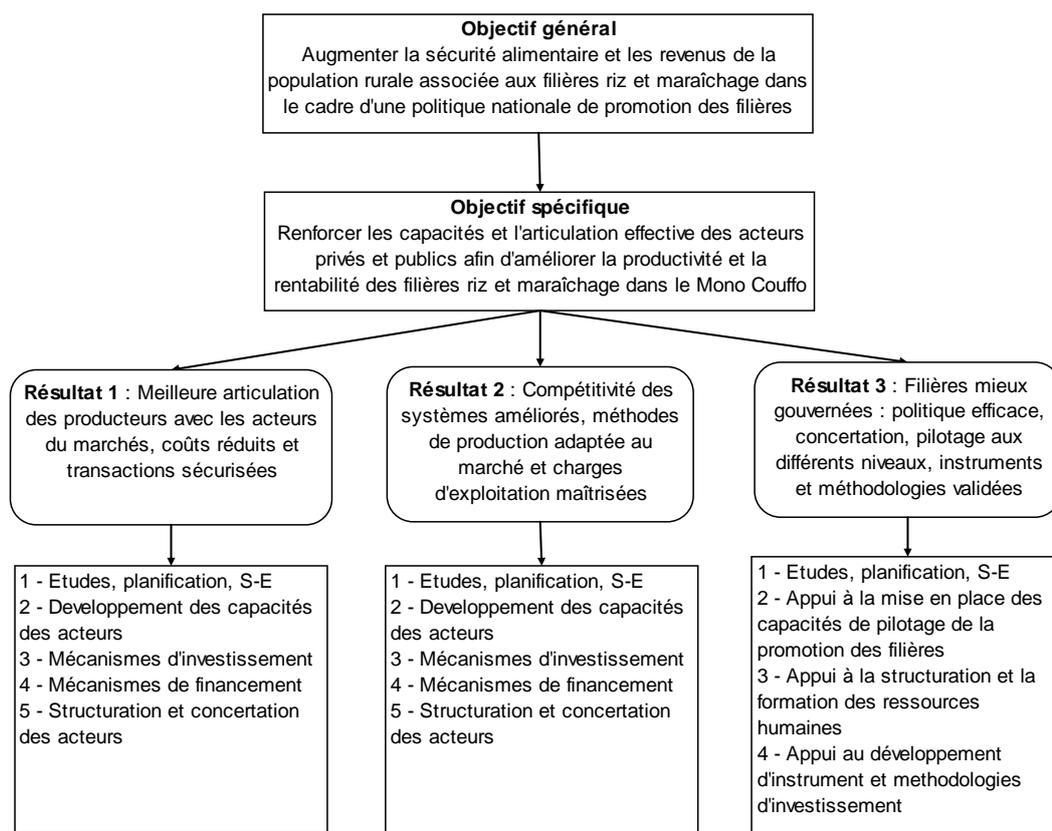
3 Analyse de la logique d'intervention

3.1 Description du cadre logique

3.1.1 Cadre logique initial (DTF)

Le cadre logique (simplifié) figurant ans le DTF peut être représenté comme suit :

Figure 2 : Cadre logique FAFA (Initial : DTF)



Le DTF précise les points suivants :

- Ce cadre est « simple et englobant » : les trois résultats proposés couvrent les trois aspects principaux de la promotion des filières, et correspondent, en grande partie, à des partenaires et à des niveaux d'action différents,
- La définition des activités est « générale ». « Définir des activités de manière très précise présente le risque de rendre la négociation et l'appropriation plus difficiles, et de requérir de toute manière à des changements importants du cadre logique proposé » ;

Des indicateurs généraux seront à préciser après la phase de planification

Ce cadre logique considéré comme l'ébauche de ce que devra être un cadre logique en « cascade », commun à tous les partenaires.

Compte tenu des intentions des concepteurs du projet, le FAFA a procédé à une phase d'autodiagnostic mené avec les partenaires stratégiques (2009) qui a débouché sur une Plan d'action

stratégique (PAS). Ce travail a notamment permis d'affiner la partie basse du cadre logique (définition des activités).

Ce travail très détaillé a permis de bien fixer les idées quant à la nature du travail à accomplir, les rôles des partenaires et le calendrier..

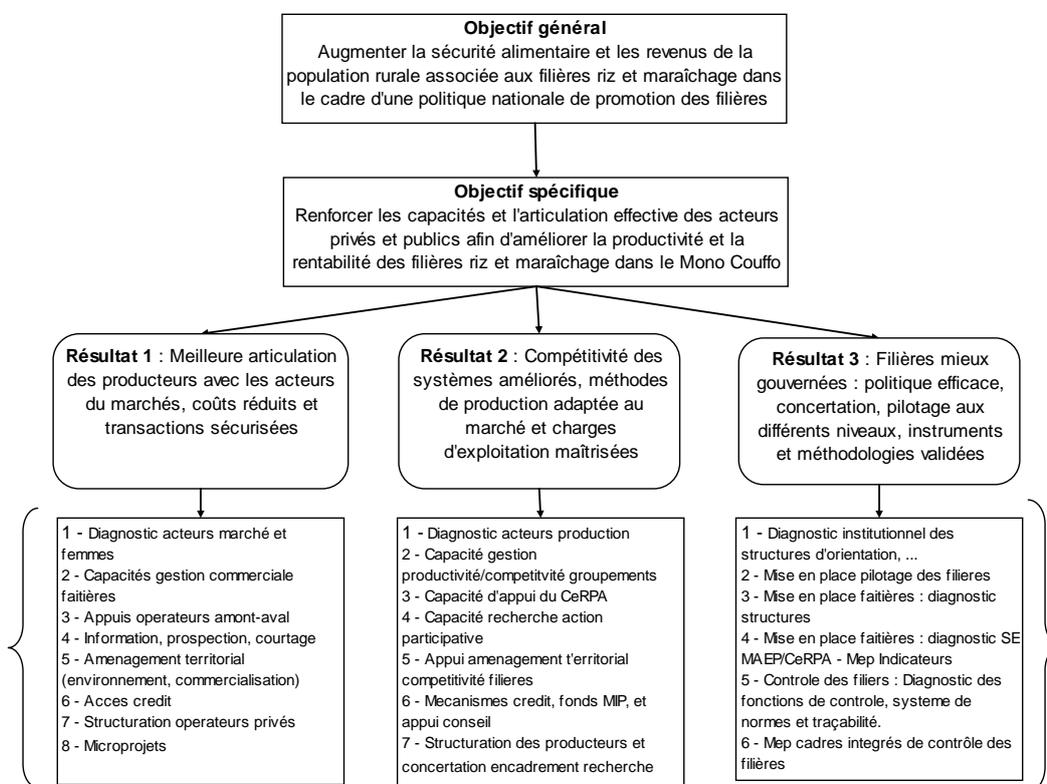
Les activités initiales, (non réellement définies) ont été ventilées en 21 activités principales, comme le montre la Figure 2 ci-après :

3.1.2 Evolutions du cadre logique

3.1.2.1 Le Plan d'action stratégique

L'élaboration du PAS (septembre 2009) a conduit de fait à donner un contenu aux activités du projet, comme suit (elles sont définies au stade de « l'activité principale »).

Figure 3 : Cadre logique FAFA intégrant le PAS



Il convient de noter :

- que les 21 activités principales présentées ci-dessus (entre parenthèses) sont elles-mêmes subdivisées en un grand nombre de sous activités (79 dans la version consultée) ; Chaque sous-activité fait en principe l'objet d'un travail de conception /programmation devant déboucher sur une fiche d'activité, élaborée en principe par le partenaire concerné (Ces partenaires ont pour la plupart exprimé à la mission leur souci devant l'importante contrainte, en termes de charge de travail représentée par la conception/mise en forme de ces fiches.
- Que chacune de ces sous-activités est accompagnée d'un ou plusieurs indicateur de réalisation (Jusqu'à 3 pour certaines sous activités).

- Dès ce stade, chaque sous-activité se voit affecter un responsable (structure de pilotage et, éventuellement structure associée) et un planning de déroulement (Diagramme Gantt simple, exprimé en trimestres).

- L'activité (ou la sous activité, en fait) est ressentie par tous comme l'unité de base de gestion et de pilotage du projet. Les différents responsables rencontrés chez les partenaires connaissent sans ambiguïté les activités qui sont de leur ressort. (chacune connue par son code numérique).

D'une façon générale ce dispositif visant à découper l'activité à mener de façon claire est un puissant outil de préparation, programmation et distribution du travail. Il contribue de fait à donner au projet une vision claire de ce qui a été fait et de ce qui reste à faire.

Pour le futur, ce dispositif de programmation « en avançant » présente l'avantage de ménager la souplesse nécessaire pour prendre en compte les résultats intermédiaires et les éventuelles évolutions du contexte.

Toutefois, cette souplesse a pour contrepartie un risque pour l'atteinte des résultats : risque de perte de cohérence, dans des actions considérées au départ comme liées, et/ou risque concernant l'exhaustivité du programme à mener (appauvrissement des activités en fin de projet, si le calendrier a « glissé »).

Une autre remarque en matière de programmation est que le dispositif Gantt¹⁴ ne prend pas en compte les relations logiques pouvant exister entre les activités, comme pourrait le faire un dispositif PERT¹⁵ prenant en compte les enclenchements entre activités, permettant de vérifier le caractère réaliste du programme (chemin critique), de fournir aux acteurs des rappels pour les dates clés de l'avancement et de réaliser des actualisations du programme, en cas d'événement, sans remettre en cause la cohérence d'ensemble.

3.1.2.2 La situation lors de l'évaluation

Du fait des difficultés théoriques (nombre élevé d'indicateurs et d'activités, risque de redondance, de dispersion ou d'incohérence) et pratiques (en toute rigueur, nécessité de conduire de front environ autant d'accords de partenariat que de sous activité, soit environ 80), l'équipe a procédé à une relecture critique prenant en compte l'évolution du contexte (arrivée de nouveaux PTF dans la région).

Il est ressorti de ce travail un nouveau PAS « relu », qui regroupe et concentre les activités en un nombre plus restreint d'activités (26), ~~correspondant de fait à 30 « fiches d'activités »~~. Cette simplification du dispositif apparaît comme une démarche positive dans le sens d'un suivi. Elle pose toutefois le problème des indicateurs de réalisation, qui doivent être redéfinis chaque fois que les nouvelles tâches en agrègent plusieurs anciennes.

3.2 Commentaires

3.2.1 Sur le fonds

Le dispositif de programmation est bien conforme aux intentions et principes énoncés dans le DTF, et notamment au principe de facilitation.

En ce sens, il n'appelle pas de commentaire particulier.

3.2.2 Sur la forme

Le cadre logique inclus dans le DTF est peu conforme à un cadre logique classique. Il présente notamment les caractéristiques suivantes

- Formulations complexes mêlant plusieurs notions, risquant d'entraîner la confusion entre les différents niveaux (objectifs, résultats, activités, moyens)
- Exemples :

¹⁴ Le diagramme de Gantt est un outil utilisé (souvent en complément d'un réseau PERT) en ordonnancement et gestion de projet et permettant de visualiser dans le temps les diverses tâches liées composant un projet. Il permet de représenter graphiquement l'avancement du projet.

¹⁵ Program (ou project) Evaluation and Review Technique

- L'objectif spécifique apparaît de fait comme double (voir triple) car il associe un objectif de renforcement des capacités (qui concerne les partenaires) à un objectif de productivité et de rentabilité des filières (qui concerne les producteurs). Ceci devrait donc conduire à la définition de 2 séries d'indicateurs : (i) renforcement des capacités et (ii) productivité /rentabilité.¹⁶
- Les résultats tels que libellés apparaissent plus comme des activités et font partiellement double emploi avec l'objectif spécifique
- Les activités ont clairement libellé comme des moyens d'action. En particulier, ils ne sont pas spécifiques des résultats poursuivis, ce qui fait perdre au cadre logique sa cohérence interne.

Dans ces conditions, il apparaît difficile de définir des indicateurs SMART¹⁷ aux différents niveaux on peut remarquer que l'évaluation DGD a, en particulier noté l'absence d'indicateur de renforcement des capacités, notion qui figure pourtant dans l'OS.

Signalons à cet égard que le travail réalisé dans le cadre de la préparation du PAS a permis de corriger très significativement les problèmes signalés.

Ainsi :

- Des activités ont été définies ;
- Des indicateurs opérationnels d'avancement ont été spécifiés, après analyse fine des activités.

3.2.3 Sur le caractère opérationnel du dispositif

Le cadre logique initial, peu élaboré dans sa partie basse (activités) n'était pas un outil prêt pour l'action. La volonté des concepteurs du projet, clairement exprimée, était, pour l'élaboration de ce cadre logique, de rechercher la souplesse et de permettre une réelle conception participative, jusqu'au niveau des tâches. Ceci supposait une phase ultérieure de programmation qui a été réalisée.

On peut signaler toutefois que la programmation d'un tel projet aboutit à une très grande complexité : 3 composantes (Commercialisation, systèmes de production, cadre de l'activité) x 7 instruments x 6 partenaires principaux (plus en fait, si l'on considère les partenaires, projets, institutions, ...) x 2 filières (dans 2 départements et 12 communes) : 80 activités dans le PAS (ramenées à 26 dans la version actuelle).

3.3 Conclusion sur la programmation

Sur la base d'un cadre logique volontairement embryonnaire et imprécis, le projet FAFA a fait l'objet d'un processus de programmation élaboré et détaillé, en plusieurs étapes, ceci en conformité avec l'approche participative et de facilitation choisie initialement. Ceci a eu pour intérêt d'associer les partenaires au cheminement, contribuant ainsi au renforcement des capacités et à l'appropriation. Mais, pour l'équipe du projet, l'inconvénient a été de devoir passer par une phase de préparation du travail longue et peu productive de résultats concrets, avec un risque d'insatisfaction de la part des partenaires et bénéficiaires.

La planification a fourni un dispositif d'activités complexe et difficile à gérer. La relecture récente du PAS et la simplification qui en a résulté sont les signes d'une capacité de remise en cause ou d'évolution de la part l'équipe du projet. Il n'en reste pas moins que le processus suivi apparaît coûteux en temps et en énergie, ceci au détriment des réalisations plus concrètes qui sont de fait l'objectif final du projet. L'efficacité du projet s'en trouve fortement affectée, puisque, à mi-parcours théorique, malgré une activité intense, le projet a encore peu réalisé.

Les effets obtenus par cette approche en matière de renforcement des capacités, sûrement importants, sont difficilement mesurables et ne sont peut être pas cohérents avec les objectifs du projet en termes de durabilité, car un tel processus n'est intéressant et utile que dans le cadre d'un

¹⁶ En toute rigueur, l'objectif spécifique devrait être centré sur la productivité / rentabilité permettant d'atteindre l'objectif global (sécurité alimentaire, revenu) et le renforcement des capacités devrait figurer parmi les résultats intermédiaires, (relation causale avec l'OS)

¹⁷ SMART : qualités d'un indicateur : Spécifique (anglais : Specific), Mesurable (anglais : Measurable), Atteignable (anglais : Achievable), Raisonnable (anglais : Realistic), Temporellement défini (anglais : Time-bound)

projet fondé sur la facilitation, condition qui ne sera pas nécessairement réalisé à l'issue du présent projet.

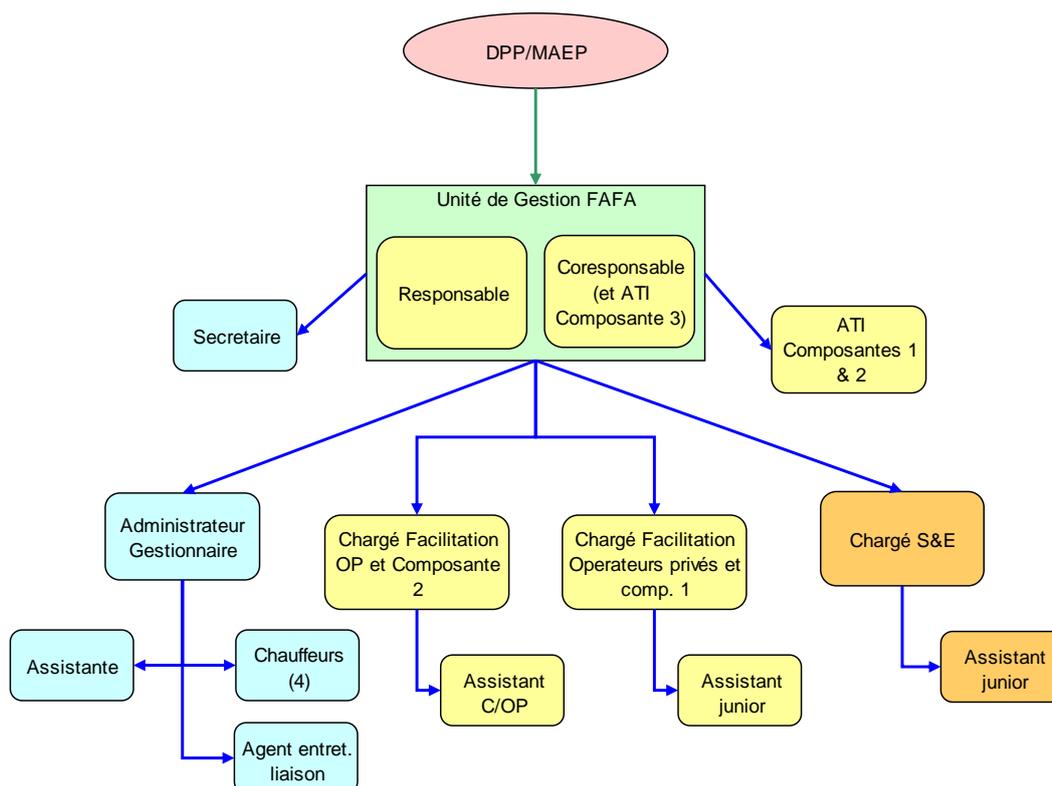
Concernant le cadre logique actuel, compte tenu de l'avancement présent des travaux, et alors que le projet apparaît en mesure d'entamer à une plus large échelle les activités concrètes, il n'apparaît pas utile d'en envisager une révision, en proposant une nouvelle version puisque l'outil principal de pilotage et du suivi du projet est maintenant le PAS (révisé).

4 Intervention et réalisations

4.1 La mise en œuvre

4.1.1 Organisation et procédures

Figure 4 : Organigramme FAFA



Source : Cogestion FAFA sur demande mission

Outre les moyens ci-dessus, le projet dispose de l'appui d'un partenaire international (SOFRECO-Golf Expertise) qui joue un double rôle :

- Réalisation (participative) du diagnostic initial et appui à la programmation
- Missions périodiques (annuelles) de suivi (méthodologie, appui à la réalisation, synthèses).

La mission a eu accès aux fiches de description d'activités de chacun des personnels concernés.

Commentaires :

- D'une façon générale, au plan de l'organisation, le montage est cohérent avec les ambitions du projet.
 - Le schéma de la coresponsabilité est la règle générale et n'appelle pas de commentaire, car il donne satisfaction aux parties et ne constitue pas un frein au déroulement du projet ;
 - Les postes sont clairement définis. La double affectation de chaque cadre (Thématique et par composante) est un facteur de cohérence et d'enrichissement des tâches.

▪ Toutefois, le nombre de personnes impliquées pose question dans un contexte de facilitation. Le projet FAFA ne diffère pas à cet égard d'un projet plus classique. Dans la pratique, il montre les limites de l'approche, qui tient fortement à la capacité des partenaires¹⁸. On peut craindre une certaine tendance à la substitution. On peut également nourrir des inquiétudes sur la durabilité de capacités reposant sur des ressources humaines qui prendront en principe fin avec le financement¹⁹.

4.1.2 Supervision et tutelle

4.1.2.1 SMCL

Comme il est d'usage, le pilotage du projet est supervisé par une SMCL. Le rôle de cette entité est bien clair. Elle regroupe des représentants des différents partenaires et parties concernées.

L'examen des réalisations passées montre que cette SMCL a joué activement et positivement son rôle de suivi et d'orientation.

On constate :

- Que les réunions (ordinaires ou extraordinaires) ont été tenues conformément au calendrier prévu.
- Que la SMCL a été amenée à prendre un certain nombre de décisions importantes quant au projet et sa conduite. (voir résumé de l'activité de la SMCL en Annexe 5).

4.1.2.2 Partenaires au développement

▪ La **partie nationale** (représentant de l'ordonnateur) exprime son fort intérêt pour le projet et l'intensité de son implication à ses processus de décision. (SMCL).

▪ Il a toutefois été exprimé à plusieurs reprises le souhait que soient mieux prises en compte par le dispositif de coopération les contraintes notamment budgétaires/financières des personnels de l'administration. La participation aux différentes instances et actions liées au projet demande à ses cadres une disponibilité et une souplesse que ne permettent pas toujours les modes de fonctionnement administratifs. La partie nationale a, de fait demandé que la situation à cet égard, qui dépasse le seul projet FAFA, soit réévaluée, au plan global de la coopération.

▪ La **CTB (représentation et siège)** fournit un soutien fort du projet, manifesté par un dialogue constant, et une présence très fréquente sur les projets, la mise en œuvre d'une approche « cercles de progrès développement ». Cette présence se traduit par une excellente connaissance de la situation du projet, de ses problèmes, de ses réussites.

▪ Il convient également de souligner la « culture de l'échange d'expérience », notamment entre les actions de la coopération belge, qui se manifeste quotidiennement. Au-delà des procédures et instances officielles, ceci contribue fortement à la cohérence des actions menées, et doit donc être considéré comme un facteur clé de l'approche programme en cours de mise en œuvre.

4.1.2.3 Autres

Au-delà de ces structures spécifiques au projet, d'autres organes locaux de concertation, orientation et validation sont en place :

le CTOS ayant pour vocation l'orientation technique et la supervision locale du projet : proposition par FAFA d'abandonner le CTOS après clarification de la dimension régionale de FAFA alors que le CTOS a plus une portée nationale et se retrouve dans AIMAEP

- ;
- La Plateforme : organe régional de concertation et de coordination entre les acteurs des filières.

Actuellement, et comme la fait remarquer l'évaluation DGD, la plateforme semble se dégager comme un outil local de pilotage intéressant, pouvant à terme reprendre des fonctions de coordination régionale. C'est en partie elle qui statue sur les fiches d'activités et les valide. Erigée progressivement en organe de concertation et de coordination des acteurs des filières au niveau région, elle pourra

¹⁸ La plate-forme est composée par les différents acteurs actifs dans les filières du riz,

¹⁹ Signalons cet égard que les partenaires ont bénéficié de recrutements sur financement projet (animateurs ou autres) et sont demandeurs pour de nouveaux recrutements (appui en matière comptable, par exemple). Certains personnels du projet sont directement détachés.

perdurer à l'issue du projet si le besoin s'en fait sentir. Il convient donc dès lors d'en envisager les modalités de fonctionnement (notamment financières) après le projet (au travers de son comité restreint).

4.1.3 Le concept de « Facilitation »

4.1.3.1 De quoi s'agit-il ?

Ce concept est explicité dans le DTF comme suit : « le rôle du projet n'est en aucun cas, de réaliser de manière directe les actions nécessaires, mais de stimuler, orienter et accompagner les acteurs afin qu'ils puissent développer les capacités nécessaires pour accomplir le rôle qui leur est dévolu dans le développement des filières, et s'articuler entre eux afin de développer les synergies indispensables ».

Sa mise en application repose sur certains principes :

- Définir les rôles de chaque acteur en tenant compte de la subsidiarité et de la faisabilité économique et institutionnelle ;;
- Partir de ce qui existe pour construire les capacités
- Eviter la substitution ;
- Gérer le processus de manière participative
- Construire les partenariats entre les acteurs de manière graduelle :

Les acteurs ne sont plus considérés comme les bénéficiaires. Chaque acteur devient un partenaire responsable de l'exécution d'activités (délégation de Maîtrise d'Ouvrage)

En théorie, l'Unité de Gestion de Projet n'a plus de raison d'être dans cette approche. Elle est remplacée par une structure qui assure la facilitation du processus. L'approche projet est de fait déléguée aux partenaires et c'est à ce niveau que l'on parlera de « projet » de la manière la plus appropriée.

4.1.3.2 Comment cela est compris par les partenaires

Tous les partenaires ont su exposer de façon claire et précise l'esprit de la facilitation, concept qui semble donc bien assimilé. Et suscite l'adhésion.

Toutefois, dans la plupart des discussions avec les partenaires « sous-contrat » sont rapidement apparus les principaux obstacles à une mise en œuvre optimale :

Très schématiquement, selon les partenaires rencontrés la situation peut être résumée comme suit :

Tableau 5 : Problèmes concernant la mise en œuvre de l'approche facilitation

Nature	Caractérisation (selon partenaires)
Problèmes de capacités du partenaire	Les problèmes cités concernent surtout la dimension matérielle et financière : les contrats prennent peu en compte les contraintes en termes de trésorerie, de personnel, ...
Problèmes de charge de travail	Bien que les activités concernées entrent typiquement dans les attributions des partenaires / acteurs, elles sont souvent ressenties comme venant se rajouter aux tâches courantes. Dès lors, s'exprime le sentiment que le partenaire travaille « pour le FAFA » et non pas pour lui-même.
Problèmes de méthodes de travail	Certains partenaires expriment le souci qu'il est accordé trop d'importance à la forme des documents (fiches). Il est attendu du projet un support méthodologique fort.
Problèmes financiers	Les ressources affectées aux différentes activités sont considérées comme faibles en regard des besoins, d'autant plus que le financement de la contrepartie est aléatoire et/ou tardif
Problèmes de durabilité	La plupart des partenaires considèrent qu'une poursuite sera nécessaire à

Nature	Caractérisation (selon partenaires)
	l'issue du projet (des contrats) pour consolider les acquis. Mais aucun ne semble avoir de réelles perspectives d'autofinancement suffisant pour couvrir les besoins actuellement garantis par les contrats.

4.1.3.3 Conclusions sur la facilitation

La facilitation est apparue comme un concept novateur par tous. Elle suppose pour tous une discipline et, pour le projet, une distance pas toujours facile à conserver.

La facilitation ne semble pas diminuer les moyens humains nécessaires. A l'inverse, l'approche participative (et maïeutique) que doit adopter le projet conduit de fait à un allongement des délais et peut être une baisse des performances, en tout cas une efficacité plus faible.

Le renforcement des capacités qu'elle est censée induire reste à ce stade une notion qualitative et difficilement mesurable.

Par ailleurs, elle présente pour les deux partenaires des problèmes importants :

- Pour le partenaire, les activités menées dans ce cadre apparaissent trop souvent comme une activité qui, certes apporte des ressources, mais à l'inverse, vient se surajouter au plan de travail habituel de l'institution concernée : la tendance est de considérer que le partenaire travaille « pour le projet ».
- Pour le projet lui-même, cette perte d'efficacité entre en conflit avec les obligations de résultats (notamment en termes d'engagements financiers). Le risque est donc grand d'entrer dans une logique de « substitution » pour faire avancer les choses à un rythme compatible avec le planning du projet.
- Il devient, dans ces conditions, difficile d'analyser les dérives (retards, mauvaises réalisations, ;:), car la responsabilité de mener à bien les activités apparaît en définitive comme partagée.

A terme donc, une solution pourrait être, pour les projets / activités futures, d'adopter une approche médiane qui consisterait à circonscrire, dans les projets, les activités devant être traitées selon une approche « facilitation » et celles qui devraient être conduites de façon plus directive, par le projet lui-même (à l'image de ce qui se fait pour les projets actuels ou l'on distingue (i) la cogestion et (ii) la régie.

Il serait ainsi possible de clarifier les rôles de chacun (projet et partenaires) et de limiter des pertes d'efficacité qui risquent de mettre en péril les résultats poursuivis.

4.1.4 Situation budgétaire

4.1.4.1 Données de base²⁰

Tableau 6 : Situation budgétaire à fin novembre 2010

	Budget	2008	2009	2010	Total	%exec
Résultat 1	1 476 900 €		83 185 €	109 026 €	192 211 €	13%
Résultat 2	1 467 323 €		55 739 €	241 393 €	297 132 €	20%
Résultat 3	884 000 €		179 910 €	149 048 €	328 957 €	37%
Reserve budgétaire	105 000 €					
Moyens généraux	1 566 777 €	80 629 €	465 977 €	316 204 €	862 810 €	55%
Total	5 500 000 €	80 629 €	784 810 €	815 671 €	1 681 110 €	31%
Dont régie	1 651 000 €	12 689 €	478 890 €	313 457 €	805 035 €	49%
Dont Cogestion	3 849 000 €	67 940 €	305 921 €	502 214 €	876 075 €	23%

²⁰ NB : La situation présentée est arrêtée, selon les informations fournies à la mission, au 30/11/2010, ce se traduit par une sous estimation des réalisations 2010 (estimée en première approche à 1/11^{ème} des dépenses totales).

Total	5 500 000 €	80 629 €	784 810 €	815 671 €	1 681 110 €	31%
--------------	--------------------	-----------------	------------------	------------------	--------------------	------------

Le tableau ci-dessus, résumé des documents FIT remis à la mission²¹, présente la situation des réalisations financières par grands postes budgétaires, par année et par rubriques (Régie/cogestion) en fonction du budget FAFA initial (5,5 M€).

Les 2 graphiques ci-après illustrent cette situation.

Figure 5 : Taux de réalisation budgétaires par postes

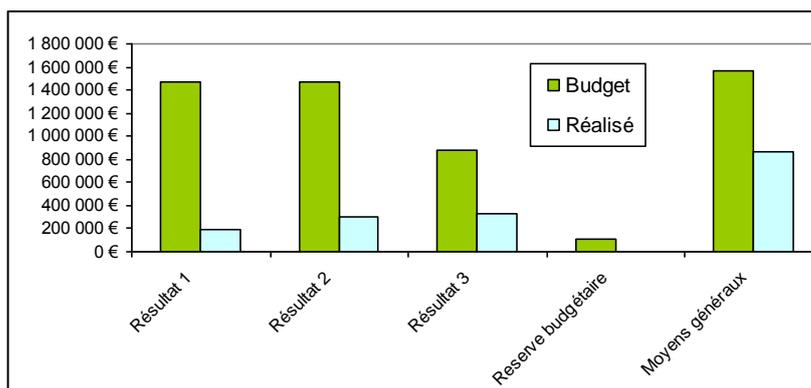
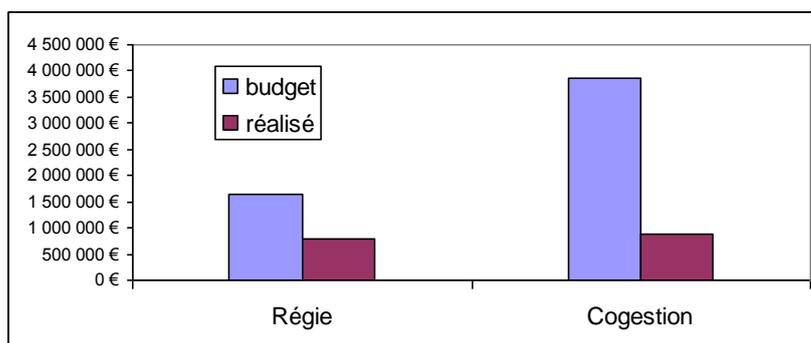


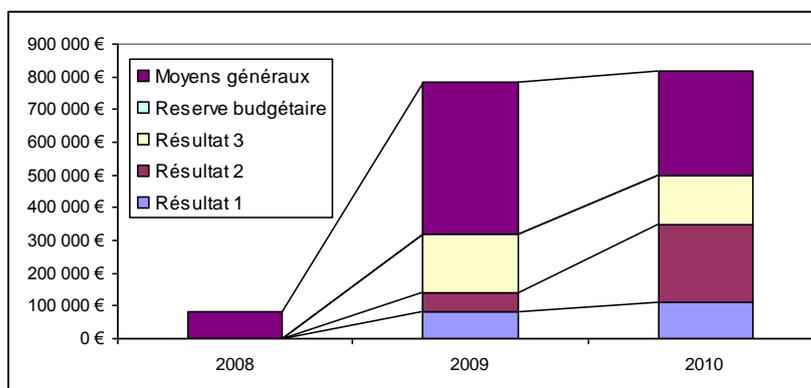
Figure 6 : Situation des dépenses régie/cogestion



Le graphique ci-dessous illustre l'évolution des dépenses concernant les différents postes au cours des exercices successifs.

²¹ Ces documents sont placés en Annexe 8.

Figure 7 : Evolution des dépenses par postes



4.1.4.2 Commentaires

Suite à la longue période de réflexion et de mise en place des outils qu'a constitué la première phase du projet, on constate un important décalage entre prévisions budgétaires et réalisations (sur la référence d'un taux « nominal » qui devrait se situer aux alentours de 50% à mi-parcours de la phase d'engagement, hors réserve budgétaire).

Les taux de réalisation calculés sont cohérents avec cette analyse :

- Taux global : 31% , dont 49% régie et 23 % Cogestion
- Au plan des composantes : on observe les données suivantes :
 - Résultat 1 : 13%
 - Résultat 2 : 20%
 - Résultat 3 : 37 %
 - Réserve budgétaire : 0%
 - Moyens généraux : 55%

Les ratios constatés manifestent, globalement une efficacité réduite. Une analyse plus fine (par sous rubriques et activités) montre que cette perte d'efficacité est plus marquée pour les activités qui sont réalisées en « facilitation », ce qui confirme les difficultés rencontrées par cette approche. (voir paragraphe 4.1.3.). Du fait que la phase opérationnelle proprement dite est à peine entamée, il est difficile d'avoir une idée précise de la capacité d'absorption réelle du projet dans sa configuration présente.

Au stade actuel, toutefois, ceci ne remet pas en cause l'atteinte des objectifs poursuivis. En effet, l'ensemble des partenaires (et la mission) sont d'avis que l'essentiel des outils sont maintenant en place pour entamer la phase de réalisation , et donc, rattraper, au cours des deux années à venir, les retards en termes d'engagement mis en évidence à ce stade.

4.2 Point des activités

A ce stade²², par rapport au dispositif de programmation « relu » (Cf. paragraphe 3.1.2.2), la situation des fiches d'activités en cours de financement (qui est un bon indicateur de l'état d'avancement global²³) se présente comme suit :

Tableau 7 : Situation des activités

²² Source FAFA – Novembre 2010

²³ Même s'il ne prend pas en compte l'importance relative de chacune des activités et leur état d'avancement réel..

N°	Titre résumé	Partenaire/structure
1	Mise en place et fonctionnement fonds de microprojets et mécanismes appui conseil pour accès au crédit (segment Amont-aval)	CCIB
2	Mise en place et fonctionnement fonds de microprojets et mécanismes appui conseil pour accès au crédit (segment Amont-aval)	URP
3	Accords de partenariat, stratégie commerciale, commercialisation, intrants	CRR
4	Formation des producteurs sur gestion intégrée des ravageurs, bio pesticides, bio fertilisants	CRM
5	Recherche action sur moustiquaires sur cultures maraîchères	CRM
6	Appui et contrôle de qualité des pesticides sur cultures maraîchères	CeRPA / DRC
7	Dispositif appui conseil	CeRPA/ DIFAOP
8	Micro irrigation	CeRPA / DAGRN
9	Lutte contre anthracnose oignon	CeRPA / DPFSA
10	Organisation campagnes de promotion	CCIB
11	Concertation, négociation liens d'affaires, suivi-évaluation	CCIB
12	Sensibilisation/formation des communes à l'approche filière	CIA
13	Recherche action en lutte contre les ravageurs du riz	CRR
14	Développement des capacités de planification de la production au niveau des cadres et groupements de base	CRR
15	Produire des fiches techniques	CeRPA / DPFSA

Source : Doc FAFA / PAS relu

B : Les activités de 1 à 9 sont en cours de financement. Les activités de 10 à 15 n'ont été décidées que récemment (Validation par la Plateforme le 13 octobre 2010 et les accords ne sont pas tous opérationnels).

Il reste par ailleurs 11 activités à mettre en œuvre. Compte tenu de l'actualisation du PAS réalisée une partie des activités ou tâches à venir seront rattachées à des activités existantes, ce qui supposera éventuellement une reprise des accords d'exécution en vigueur. Le tout sera opérationnel en Q1 2011.

4.3 Point des accords d'exécution FAFA

Tableau 8 : Accords d'exécution FAFA

Partenaire	Nombre total d'accords d'exécution signés et mis en exécution	Accords d'exécution	N° des activités concernées	
			Composante 1	Composante 2
CCIB	3	1	162	292
		1	144,	
		1	173, 174, 175	
URP	1	1	184	262
CRR	3	1	121, 122, 126, 127	223
		1		244

Partenaire	Nombre total d'accords d'exécution signés et mis en exécution	Accords d'exécution	N° des activités concernées	
			Composante 1	Composante2
		1		224
CRM	2	1		249
		1		245
CeRPA	5	1 (DRC)		233
		1 (DIFAOP		273
		1 (DAGRNI)		247
		2 (DPFSA)		243
				244
CIA	1	1	151	251
Total	15		11	13

Source : *Fiches d'activité en cours de financement (Doc FAFA)*

Il ressort de ce tableau que 15 accords d'exécution sont effectivement signés et mis en exécution. Ils couvrent 11 activités de la composante-1 et 13 activités de la composante-2.

4.4 Suivi et évaluation

A la suite de la programmation détaillée réalisée (PAS – Voir ci-dessus paragraphe 3.1 et suivants), le projet a très tôt réfléchi sur la forme à donner à son dispositif de suivi évaluation, avec l'appui du prestataire international (SOFRECO-Golf Expertise).

La description du système a été formalisée dans un document spécifique²⁴

4.4.1 Les principes adoptés

Le système défini au sein du projet présente les caractéristiques suivantes :

- Il est calqué directement sur le cadre logique (ou plus précisément sur sa forme actuelle : le PAS)
- Il comporte deux parties bien distinctes :
- Le suivi qui vise à rendre compte de façon continue de l'activité menée. Il concerne, schématiquement la partie basse du cadre logique, c'est-à-dire les activités et les moyens.
 - Ce suivi repose sur des indicateurs quantitatifs : résultats obtenus (produits livrés), moyens utilisés (notamment financiers) qui résultent eux même d'un enregistrement continu. Il rapproche le « prévu » et le « réalisé ». Il met en évidence les écarts et les interprète.
 - Il doit permettre de rendre compte en permanence de la situation du projet, et sert de base aux comptes rendus périodiques.
- L'évaluation, qui concerne plus spécialement les objectifs et résultats (partie haute du cadre logique) : il concerne les effets et impacts de l'action. Il est réalisé de façon périodique (annuelle) et doit rendre compte « résultats » obtenus²⁵. Ce suivi repose sur des indicateurs plus qualitatifs et plus généraux et nécessite une interprétation.

²⁴ Suivi et évaluation du projet FAFA – Orientations méthodologiques et organisationnelles – 29 mars 2009 – Sofreco – Golf Expertise

²⁵ Le terme étant pris ici au sens que lui donne la déclaration de Paris : « Action orientée Résultat »

4.4.1.1 Le suivi au sein du projet (suivi d'activité)

Le suivi du projet comporte, comme il est d'usage :

- Un suivi des « produits livrés » (notion prise au sens large : toute activité programmée, exprimée en unités d'œuvre) et activités menées.
- Un suivi budgétaire qui rend compte des engagements financiers en les rapportant aux prévisions ;
- Un suivi des accords d'exécution : il doit renseigner sur l'exécution des conventions passées avec les maîtres d'ouvrages délégués et les prestataires de service. Chaque accord précise en principe le mode de suivi.

4.4.1.2 L'évaluation (effets et impacts)

L'approche retenue, aussi bien pour les effets que les impacts consiste, selon l'approche classique à comparer les situations « avec » et « sans » projet. (ou « avant » et « après »).

Cette méthode est rigoureuse mais se heurte dans la pratique à trois problèmes majeurs :

- Le choix des indicateurs à recueillir : il s'agit de caractériser des évolutions souvent qualitatives sur la base de critères quantitatifs : le passage de l'une à l'autre situation est un exercice particulièrement délicat et pas toujours couronné de succès, car le milieu naturel et humain est soumis à de nombreux facteurs hors de contrôle du projet.
- Le recueil des informations avec un degré de finesse suffisant pour obtenir des données significatives (au sens statistique du terme). Se pose de fait la notion de « population témoin », qui est extrêmement délicate à manipuler quand on parle du milieu humain.
- L'attribution : une différence observée entre les deux situations « avant » et « après » est-elle nécessairement la conséquence des activités et apports du projet ? De nombreux autres facteurs extérieurs au projet doivent être considérés.
- D'une façon générale, le dispositif retenu pour l'évaluation au FAFA vise à définir des indicateurs en fonction des grands critères d'évaluation : efficacité, efficience ...
- Il convient de signaler que l'évaluation DGD a noté la faiblesse du suivi relatif au renforcement des capacités des partenaires. Il faut rappeler dans ce domaine que le projet a déployé d'importants efforts allant dans le sens du renforcement des capacités, Une analyse des capacités a été réalisée²⁶.
- Ce travail pourrait maintenant utilement être complété par une description des « capacités objectif » que le projet souhaite voir acquérir chaque partenaire.
- Il serait alors possible, par différence, de formuler, de façon participative, un programme précis d'acquisition de capacités, et, pour rendre compte des résultats obtenus, de définir les indicateurs correspondants.

4.4.2 Dispositif opérationnel²⁷

Les modalités pratique ne sont évoquées que superficiellement dans le manuel de suivi évaluation FAFA (mode de fonctionnement, supports, traitements et diffusion).

Concrètement

- Pour le suivi d'activité, il s'agit d'un dispositif de à 2 ou 3 niveaux : (i) Bénéficiaire ; (ii) partenaire ; (iii) Programme dans son ensemble. Les règles d'agrégation (indicateurs de base → indicateurs du cadre logique) ne sont pas documentées.
- Pour le suivi d'effet/impact, c'est un dispositif d'enquête avec comparaison avec une situation de référence qui constituerait le cœur du dispositif

Le projet a entamé un processus de recueil de l'information (Etude de base sur les marges et revenus « ligne de base ») en décembre 2009²⁷ visant à obtenir une situation de référence (situation avant

²⁶ rapport d'analyse des structures régionales d'appui aux filières rizicoles et maraîchères dans le Mono Couffo - Laurent CLARYS Assistant Technique – Juin 2009

²⁷ Outre le suivi externe réalisé chaque année par Sofreco / Golf expertise.

projet) concernant les revenus.

L'enquête a porté sur 90 riziculteurs et 90 maraîchers) et quelques commerçants et transformateurs. Dans la pratique, la mission Sofreco (Mai 2010) a constaté que les données qui en sont issues, bien qu'intéressantes, étaient peu cohérentes et manifestaient une trop grande variabilité pour permettre un suivi. Elle a par ailleurs relevé que ce type d'enquête ne pouvait être considéré comme une situation de référence (qui devait concerner le bénéficiaires et non pas un échantillon²⁸).

4.4.3 Commentaires

Le dispositif adopté, dans ses principes correspond bien à la logique de règle en cette matière. Les principes sont clairs et de bon sens.

Le document consulté ne fournit toutefois que des exemples d'indicateurs et de comporte pas de description de la démarche à mettre en œuvre pour obtenir les résultats souhaités.

Le travail a été poursuivi en interne (indicateurs) et a fait l'objet de longues discussions lors de la mission. Il ressort de cette analyse que :

- Pour le suivi : Le projet pourrait utilement se doter d'un dispositif simple pouvant être automatisé (Excel) concernant le volet suivi, fondé sur les fiches activités, améliorée par la prise en compte d'indicateurs), qu'il prolongerait et permettant une édition rapide (voire automatique de tableaux de bord synthétiques par activité, composante, région, accord d'exécution, partenaire, etc ...Ce travail serait à structurer sur la base des outils existants :

Un schéma de principe d'un tel dispositif est présenté en [Annexe 9](#)~~Annexe-9~~

- Pour l'évaluation des effets et impacts, il est recommandé :
 - De renoncer à des indicateurs quantitatifs dont l'expérience a montré que les dispositifs pour les obtenir de façon fiable dépassent les moyens d'un projet,
 - Définir une batterie d'indicateurs plus qualitatifs, et/ou utiliser des méthodes fondées sur des scores, qui pourront faire l'objet d'un traitement simple,
 - Adopter, en complément des enregistrements qui seront réalisés par les bénéficiaires et partenaires un dispositif de mini enquêtes rétrospectives simples, prenant en compte la représentativité statistique (voir schéma de principe en [Annexe 10](#)~~Annexe-10~~).

4.5 Analyse des réalisations

4.5.1 Observation préliminaire

Comme il est d'usage, pour l'analyse des réalisations, l'équipe d'évaluation a adopté une approche par composantes (i.e. « résultats » du cadre logique). Ce travail repose lui-même sur examen exhaustif des rapports d'avancement successifs du projet (Cf. liste des documents consultés), qui sont eux-mêmes structurés en cohérence avec le cadre logique.

C'est à cette occasion qu'il a été confirmé la difficulté d'obtenir une vision globale des résultats du projet (voir ci-dessus observations sur le cadre logique (paragraphe 3, ci-dessus). Du fait de la confusion signalée entre résultats et activités (les intitulés des résultats n'ont pas été modifiés par rapport au cadre logique initial dans les deux versions du PAS).

Il est de fait difficile de préciser sur la base de cet examen, quels sont les résultats réellement atteints, qui, de fait est surtout une liste d'activités. Le travail d'analyse a donc été complété par des entretiens avec l'équipe du projet²⁹.

Les résultats de ce travail sont présentés ci-dessous

²⁸ Il convient de noter que la taille de l'échantillon n'est pas définie de façon statistique en fonction de la population potentielle à enquêter, ce qui limite fortement la validité des données recueillies.

²⁹ Un examen complémentaire est réalisé sur les fiches d'activités en cours ou à venir (paragraphe 4.2), ainsi que sur les accords d'exécution (paragraphe 4.3)

4.5.2 Résultat 0

Tableau 9 : Réalisations relatives au résultat 0

Résultat 0 : Mise en place du dispositif d'appui, des moyens logistiques, des conventions, du processus d'intervention et de gestion administrative et financières de la Facilité.	
Activités et événements	Situations et commentaires
	Démission du CORAF remplacé en janvier 2010 par un Administrateur gestionnaire et par un nouveau Coresponsable ; Démission d'un chauffeur en mars 2010 ; Arrivée d'un AJ en appui au chargé suivi-évaluation en janvier 2010 ; Mise en place de cercle de développement pour l'ensemble de personnel FAFA ; Autoévaluation par l'équipe de la Facilité pour l'année 2009 ; Formation sur les marchés publics en juin 2010 ; Tenues de deux SMCL : en février 2010 et une extraordinaire en juin 2010 ; Validation du manuel de gestion des accords d'exécution et des microprojets en mai 2010 ; Initiation des partenaires sur les procédures de gestion financière des accords d'exécution en février 2010

Source : Rapport annuel 2009, FAFA et rapport d'exécution semestriel (1^{er} semestre 2010), FAFA

Commentaires : Voir le paragraphe 4.1

On doit ici souligner que :

- Les ressources humaines ont été renforcées par rapport à ce qui était prévu au niveau de la composante 2 ;
- Existence de procédures et descriptions de poste et fonctionnement régulier des instances prévues.

4.5.3 Résultat 1

Tableau 10 : Réalisations relatives au résultat 1

Résultat 1 : Les producteurs et les opérateurs du marché ont amélioré leur articulation et réduit leurs coûts et risques de transaction en aval comme en amont de la filière.	
Activités et événements	Situations et commentaires
1.1 Diagnostic de la situation et des acteurs du marché, définition des rôles, planification et suivi participatif des activités de dynamisation et d'articulation des marchés.	Diagnostic participatif initial avec l'appui du bureau d'étude SOFRECO. Ecriture du plan d'actions stratégique (PAS) de la Facilité et validation par la SMCL. Travaux sur le PAS avec la Plate Forme et le CTOS. Mise en relation des producteurs avec les commerçants grossistes de Cotonou et le suivi pour la vente de crincrin à Hatèmè et le suivi des maraîchers d'Agamè. Réalisation de la mission de suivi annuel par SOFRECO.
1.2 Renforcement de la capacité de gestion commerciale au niveau des faitières de producteurs et leurs démembrements ;	Elaboration des fiches d'activité pour les conventions avec le Comité Régional des Riziculteurs (CRR) du Mono et du Couffo et la validation du contenu opérationnel par la Plate Forme. Point des activités des renforcements des capacités des partenaires et identification des autres besoin de renforcement de capacité. Mise en œuvre de renforcement des capacités exprimés à travers des appuis au CRR pour l'élaboration du plan d'action filière riz et à l'élaboration/validation du document de stratégie commerciale; au CRM pour l'élaboration des fiches d'activités relatives à la stratégie de commercialisation; à l'URP pour l'élaboration des fiches relatives

	<p>à la formation des OPA en techniques de commercialisation, négociation, mises en marché collectives et du suivi de la mise en œuvre des actions commerciales. Signature du 1^{er} accord d'exécution avec le CRR relatif à la stratégie de commercialisation du riz et l'appui à la mise en œuvre des activités.</p>
<p>1.3 Appui aux initiatives des opérateurs privés en amont et en aval de la filière</p>	<p>Signature de la 1^{ère}, puis de la 2^{ième} convention de détachement de la chargée de facilitation auprès des opérateurs privés à la Chambre de Commerce et d'Industrie du Bénin (CCIB) du Mono Couffo. Actualisation du répertoire des opérateurs privés des filières riz et maraîchage. Rencontres mensuelles de bilan et de programmation avec la CCIB. Rédaction de documents synthèse sur la transformation des produits maraîchers et sur les initiatives de vente du riz Delice. Exposition/vente de riz Delice à l'occasion des festivités marquant les 10 ans de la CTB, et lors du lancement (de la phase opérationnelle) de FAFA. Elaboration des TDR, lancement d'un appel à candidature, recrutement d'un prestataire et mise en exécution pour l'étude de faisabilité relative à l'installation de boutiques d'intrants dans la région (Mono-Couffo).</p>
<p>1.4 Appui aux activités d'information de marché, prospection et courtage</p>	<p>Mise en relation des acheteurs grossistes avec des groupements de producteurs de crin-crin, puis des producteurs de carotte, de chou et de piment (Entreprise CADES Epices dans le cadre du Piment). Participation au Forum Talents dont le thème est « Priorité est au secteur privé » et présentation par FAFA d'une communication sur le guichet MIP avec un stand animé avec des produits de l'Entreprise CADES Epices et le riz Delice. Participation à l'émission « Secret de prospérité ». Appuis à la CCIB pour l'élaboration des fiches relatives à l'organisation de campagnes de promotion ; à l'URP fiche 1.4.5 pour développer des labels pour les produits riz et maraîchage. Elaboration des TDR pour la mise en place du PICA (point d'information et de commercialisation de produits agricoles.</p>
<p>1.5 Appui à la planification, l'aménagement territorial protégeant l'environnement et la maîtrise d'ouvrage communale des investissements publics dans l'appui à la commercialisation</p>	<p>Réflexions menées sur les modalités pratiques de mise en œuvre du partenariat avec les communes (définition de l'orientation). Participation aux séances de restitution des résultats du diagnostic entrant dans le processus d'élaboration des PDC à Grand Popo et Comè. Appui spécifique à la CIA pour l'élaboration de la fiche d'activité relative à la sensibilisation et la formation des communes sur l'approche filière et contribution des filières à l'économie locale.</p>
<p>1.6 Facilitation de l'accès au crédit, et appui-conseil à l'autofinancement des structures</p>	<p>Elaboration par la CCIB, des fiches d'activité de facilitation de l'accès au crédit et rédaction de la convention entre FAFA et la CCIB : financement d'un poste de chargé de mission accès au crédit pour les opérateurs privés.</p> <p>Mise en relation d'une fédération de groupements de producteurs maraîchers avec des institutions financières pour accéder à un crédit d'investissement, en complément à un dossier MCA. Rencontres et négociations avec Louvain Développement et CCIB/URP pour la concertation autour d'un guichet d'économie locale dans le Mono Couffo.. La facilitation de l'accès au crédit n'est pas encore activée</p>
<p>1.7 Appui à la structuration des opérateurs privés dans la filière et à la concertation et négociation de liens d'affaires avec les organisations de producteurs et l'établissement de partenariats public-privé</p>	<p>Atelier de rencontre entre producteurs et commerçants en mai 2009. Appui à la CCIB pour l'élaboration des fiches d'activités relatives à l'appui à la structuration des opérateurs privés et la concertation et négociation de liens d'affaires. Rencontre des hôtel-restaurants de Grand Popo en vue d'établir des liens d'affaires avec les producteurs.</p>

1.8 Appui aux microprojets	Elaboration par la CCIB, des fiches d'activité, négociation des contenus et des conventions et la validation du contenu opérationnel par la Plate Forme. Deux guichets MIP ont été installés dont l'un à la CCIB et l'autre à l'URP. Recrutement d'un Conseiller accompagnateur des microprojets (CA-MIP) par chacune des deux institutions (un homme à la CCIB et une femme à l'URP). Elaboration et validation du manuel de gestion des microprojets (MIP)
----------------------------	--

Source : *Rapport annuel 2009, FAFA et rapport d'exécution semestriel (1^{er} semestre 2010), FAFA*

Commentaires :

Les principaux points saillants relatifs à cette composante peuvent être résumés comme suit :

- Meilleure articulation entre les partenaires chefs de file pour la mise en œuvre des activités et les structures associées ;
- Suivi de la mise en œuvre des premiers accords d'exécution signés (avec l'URP et la CCIB) dont la mise en place et opérationnalisation du guichet MIP pour les opérateurs privés;
- Constat d'une insuffisance de compétences disponibles (sur le plan technique et financier) à la CCIB pour l'élaboration des fiches d'activité, le suivi des activités et la rédaction des rapports techniques et financiers ;
- Constat d'une faible implication des élus consulaires de la CCIB ;
- Constat d'un manque de suivi des activités par les producteurs eux-mêmes et par leurs structures professionnelles (différentes OPA).

4.5.4 Résultat 2

Tableau 11 : Réalisations relatives au résultat 2

Résultat 2 : Les promoteurs transformateurs adaptent leurs méthodes de production aux opportunités de marchés et améliorent leur maîtrise des charges d'exploitation pour une production durable et respectueuse d'environnement.	
Activités et événements	Situations et commentaires
2.1 Diagnostic de la situation et des acteurs de la production, définition des rôles, planification et suivi participatif des activités de renforcement de la compétitivité	Diagnostic participatif initial avec l'appui du bureau d'étude SOFRECO. Tenue des ateliers de planification et de consolidation. Ecriture du Plan d'Actions Stratégiques (PAS) de la Facilité. Travaux de priorisation des actions sur le PAS avec la Plate Forme et d'avis technique avec le CTOS. Validation du PAS par la SMCL. Atelier de restitution du système participatif de suivi et d'évaluation. Mission de suivi évaluation annuelle SOFRACO. Revue des indicateurs et analyse de l'avancement de la Facilité.
2.2 Renforcement de la capacité de gestion de la productivité et compétitivité au sein des groupements de producteurs et de leurs faïtières	L'opérationnalisation du Poste de chargé de facilitation auprès des organisations paysannes détaché à l'Union Régionale des Producteurs (URP) du Mono et du Couffo, à travers la signature et le renouvellement de la convention de détachement et les actions d'accompagnement pour l'écriture de 9 fiches d'activités avec les faïtières régionales des producteurs des 2 filières. Renforcement du dispositif d'appui-conseil à la production maraîchère et rizicole. Mise en œuvre des activités liées à l'accompagnement des partenaires et au suivi des activités dans le cadre de la mise en œuvre des accords d'exécution, l'élaboration de nouvelles fiches d'activités. Renforcement du dispositif d'appui-conseil à la production maraîchère et rizicole par le recrutement des animateurs (conseillers agricoles) par les faïtières (CRR et CRM) et leur

	<p>dotation en matériel roulant. Activation des fiches d'activités sur le développement des capacités de planification et la mise en place des outils de suivi de la production, la structuration et formation d'agriculteurs de références, et la mise en place de sous-filières semencières.</p>
<p>2.3 Renforcement de la capacité d'appui conseil et de suivi du CeRPA et ses démembrements communaux</p>	<p>Elaboration et négociation de 4 fiches d'activité : coordination et appui pour le suivi/évaluation des deux filières par le CeRPA, contrôle et suivi de l'utilisation des pesticides, pilotage de la recherche en lutte contre l'antracnose de l'oignon, création de références technico-économiques dans le domaine de la micro-irrigation en maraîchage (goutte à goutte et aspersion). Renforcement des capacités du CeRPA à travers : - la DRC dans rôle régalien comme le contrôle de l'utilisation des pesticides sur les cultures maraîchères, - la DAGRN pour le suivi et le contrôle de la construction du complexe magasin avec aire de séchage pour le riz dans le village Houinga (commune de Houéyogbé). Appui-conseil au CeRPA pour l'écriture et l'activation de 4 fiches d'activités qui feront objet d'accord d'exécution : -la lutte contre l'antracnose de l'oignon et les productions de fiches techniques pour les deux filières (DPFSA) ; -les tests sur les micro-irrigations (DAGRN) ; -la mise en synergie des dispositifs d'appui-conseil de tous les intervenants dans le conseil agricole du Mono-Couffo (DIFAOP)</p>
<p>2.4 Renforcement des capacités de recherche action participative en appui aux filières riz et maraîchage</p>	<p>Organisation au profit des maraîchers de 3 visites d'échanges sur des sites et thématiques innovants en maraîchage (lutte intégrée, lutte ciblée sur choux, gestion et utilisation d'ordures ménagères comme compost) dans la périphérie de Cotonou, en lien avec des instituts de recherche. Ecriture et négociation de 2 fiches d'activités en innovation et démonstration avec le Conseil Régional des Maraîchers (CRM) : gestion intégrée des nuisibles et utilisation de bio-pesticides avec l'IITA, protection physique des pépinières de tomate et des cultures de choux avec l'APRETECTRA/CIRAD et la validation du contenu opérationnel par la Plate Forme. Signature de 3 accords d'exécution dont 2 sont effectivement mis en œuvre sur le terrain activités 249 et 249). Organisation d'une visite d'échange au profit des maraîchers à Kalalé sur la micro-irrigation à base d'énergie solaire. Mise en place des parcelles de démonstration sur la production de riz plus productif et plus respectueuse de l'environnement.</p>
<p>2.5 Appui à la planification, l'aménagement territorial et la maîtrise d'ouvrage communale des investissements publics dans la compétitivité des filières</p>	<p>Cconstruction d'un complexe magasin de stockage et aire de séchage du riz paddy dans la commune de Houéyogbé en lien avec la Mairie de cette Commune. La capacité du magasin est d'environ 50 tonnes de riz paddy. L'activation de cet instrument s'est traduit par : -des échanges avec certains acteurs (PAPDC, SNV, PROTOS) ; - l'élaboration d'une proposition de méthodologie ; - le tenue de réunion d'information avec les 12 maires des communes avec la participation du PAPDC ; - l'écriture de la fiche d'activité 251/151 relative à la sensibilisation et à, la formation des communes sur l'approche filière.</p>
<p>2.6 Facilitation de l'accès aux mécanismes de crédit, fonds de microprojets, et appui-conseil à l'autofinancement des structures</p>	<p>Elaboration par l'URP des fiches d'activité de facilitation de l'accès au crédit et rédaction de la convention entre FAFA et l'URP: financement d'un poste de chargé de mission accès au crédit pour les producteurs et les opérateurs privés. Mise en place du guichet MIP au niveau de l'URP à travers des actions : -accompagnement de l'URP pour la rédaction de la fiche d'activité sur la guichet MIP ; -signature de l'accord d'exécution, - recrutement pour le poste de Conseiller an accompagnement des MIP et à la facilitation de l'accès aux microcrédit ; -Equipement et installation du CA/MIP</p>

	<p>dans ces fonctions et dotation en matériel roulant (moto) ; - mise en place des documents de gestion du guichet MIP ; - campagne d'information et de sensibilisation sur le guichet MIP ; -réception des demande et accompagnement des promoteurs par le guichet pour l'élaboration des dossiers MIP. Elaboration du manuel d'exécution des MIP et validation de son contenu par la Plateforme Technique (PTAFRM)</p>
<p>2.7 Appui à la structuration des producteurs et la concertation avec les structures d'encadrement et la recherche</p>	<p>Facilitation dialogue entre faïtières producteurs, CeRPA et les structures de recherche pour aboutir à la définition des fiches d'activités relatives aux thématiques de recherche en lien avec les problématiques de production (variétés, itinéraires techniques, irrigation, nuisibles et maladies). L'écriture des fiches d'activités relatives aux thématiques ci-dessus et leur mise en œuvre. Activation de l'activité 273 par la signature d'un accord d'exécution avec la DIFAOP/CeRPA. Accompagnement de l'URP pour l'écriture des fiches d'activité 272 (élaborer et mettre en œuvre un plan de développement des capacités des OPA et leurs démembrements) et 274 (appui-conseil de gestion aux OP)</p>

Source : Rapport annuel 2009, FAFA et rapport d'exécution semestriel (1^{er} semestre 2010), FAFA

Commentaires sur le résultat 2:

- Mise en place et opérationnalisation du guichet MIP ;
- Renforcement des capacités institutionnelles des partenaires des filières ;
- Mise en forme, finalisation et validation des manuels d'accords d'exécution et de gestion MIP ;
- Visite d'échange organisée sur la micro-irrigation à base d'énergie solaire ;
- Mise en œuvre des tests de démonstration ou de recherche action nécessite un suivi plus accru.

4.5.5 Résultat 3

Tableau 12 : Réalisations relatives au résultat 3

<p>Résultat 3 : Un cadre de politique de promotion des filières efficace est mis en place avec des structures de concertation et de pilotage au niveau central et régional et des instruments et méthodologie variées.</p>	
Activités et événements	Situations et commentaires
<p>3.1 Diagnostic institutionnel et méthodologique des structures d'orientation et d'encadrement et des instruments de promotion, études de faisabilité et suivi participatif</p>	<p>Accompagnement et renforcement des capacités techniques et de gestion des partenaires stratégiques (CeRPA, URP, CRM, CRR, CCIB, CIA). Réalisation d'un tableau de bord comprenant les forces et les faiblesses des organisationnelles des partenaires ainsi que les actions à mener en vue renforcer ces compétences.</p>
<p>3.2 Appui à la mise en place d'une structure nationale de pilotage de la politique de promotion des filières agricoles et développement d'instruments de gestion</p>	<p>Assistant Technique en place depuis février 2009 en appui au MAEP: participation au processus de finalisation du PSRSA, aux réunions du Groupe Restreint, mobilisation et encadrement des 2 consultants mis à disposition par la Coopération belge, atelier de lancement, atelier de cadrage, travaux de groupes thématiques, réunions avec PTFs, commentaires sur la partie Mise en Œuvre & Conditions de Succès.</p> <p>Tenue d'une séance technique de validation entre FAFA et AIMAEP concernant les activités 3.2, 3.3 et 3.5 portant sur : i) l'analyse des</p>

	activités comportant des risques de chevauchement ; ii) la synergie et la complémentarité à développer ; iii) la clarification des champs d'action des deux intervenants. Une SMCL extraordinaire conjointe FAFA et AIMAEP tenue à Lokossa le 18 juin 2010 a validé le recadrage de l'appui régional de FAFA. Réunions de travail avec le comité restreint de la PTAFRM pour la validation du manuel de gestion des accords d'exécution et le manuel de gestion des microprojets.
3.3 Appui à la mise en place de structures faïtières ou réseaux nationaux des acteurs des filières riz et maraîchage	Tenues de deux réunions de facilitation du fonctionnement des réseaux régionaux des acteurs intervenant dans la filière riz. Mise en place d'une feuille de route pour un plan d'action du CRR avec différents aspects : -stratégie et objectifs commercial ; - transformation et conditionnement ; - production ; -organisation des producteurs et appuis institutionnels ; -aménagement des bas-fonds ; -taxation du riz local et TVA.
3.4 Appui aux mécanismes de suivi, observation et échange d'information des filières	Implication dans le diagnostic initial de la Facilité, participation à la conception de la note de cadrage et des fiches d'activités; appui actif au chargé de suivi-évaluation dans l'actualisation du Cadre Logique, l'élaboration d'un tableau des indicateurs, le guide pour les enquêtes de terrain, le tout pour arriver au tracé de la ligne de base; organisation d'un atelier à FAFA Lokossa avec 5 chefs de service DPP/MAEP (présentation des services planification et programmation, statistiques, analyse et prévision sectorielles, femme et développement) en vue d'une mise en cohérence FAFA ↔ MAEP. Organisation d'un atelier de restitution du système de suivi-évaluation (SSE) de FAFA comprenant un nouveau cadre logique, des indicateurs reformulés, et une ligne de base obtenue. Accent mis sur le suivi-évaluation interne qui étend ses racines dans les instruments d'intervention. Participation à la séance de réflexion organisée par PAFIRIZ sur les synergies et complémentarités entre les PTF intervenant dans l'appui à la transformation et à la commercialisation du riz local.
3.5 Appui à la mise en place de cadres intégrés de contrôle des filières et de mécanismes de labellisation des produits	Accent est mis ici sur le contrôle de la qualité, la labellisation des produits avec les partenaires stratégiques. Démarrage d'un accord de partenariat avec la DRC/CeRPA dans le domaine de l'appui & contrôle de qualité des pesticides sur les cultures maraîchères.

Source : Rapport annuel 2009, FAFA et rapport d'exécution semestriel (1^{er} semestre 2010), FAFA

Commentaires sur le résultat 3:

Il s'agit de :

- Depuis la mise en place du projet AIMAEP et d'une approche harmonisée du programme bénino-belge dans le secteur agricole, la composante 3 de FAFA s'est concentrée sur ses activités de portée régionale et opérationnelle ;
- Les activités de FAFA de portée nationale et institutionnelle ont été transférées à AIMAEP ; plus particulièrement : - l'appui à la mise en place d'une structure nationale de pilotage de la politique de promotion des filières agricoles et le développement des filières agricoles et développement d'instruments de gestion ; - l'appui à la mise en place de structure faïtières ou réseaux nationaux des acteurs des filières riz et maraîchage ; -l'appui aux mécanisme de suivi, observation et échange d'information des filières ; -l'appui à la mise en place des cadres intégrés de contrôle des filières et de mécanismes de labellisation des produits.
- Ce transfert des activités de FAFA à AIMAEP s'accompagne de moyens financiers qui permettent de les réaliser. Ces transferts financiers s'élèvent à 178.452,93 €, soit 117.057.449 F.CFA. Le budget de FAFA passerait ainsi de 5.500.000 euros à 5.321.548 €, soit une diminution de 3,24%.

5 Evaluation

Comme le prévoient les termes de référence, l'évaluation a pour fil directeur une série de questions d'évaluation spécifiques qui relèvent des critères standards : pertinence, efficacité, efficience, impact et viabilité, auxquels s'ajoutent les critères spécifiques (Thèmes transversaux et critères HARMO). Sur la base de ces critères, ont été développées des questions d'évaluation (QE) adaptées aux caractéristiques propres du projet FAFA.

Pour chaque question d'évaluation, des réponses sont apportées, présentées par les paragraphes ci-après. La définition des critères principaux est rappelée.

Les commentaires explicatifs ont été volontairement réduits (sauf cas particulier), du fait que ces critères ont déjà été examinés très récemment par la mission d'évaluation DGD.

5.1.1 Pertinence des objectifs, de l'approche et des activités du projet

La pertinence mesure l'adéquation entre les objectifs assignés au projet avec les problèmes identifiés et les besoins réels.

Concrètement, pour l'évaluation, outre l'existence de ce lien, il convient de s'assurer de :

- La cohérence et/ou la complémentarité du projet par rapport à d'autres initiatives mises en œuvre par le gouvernement ou d'autres organismes de coopération ;

- La prise en compte par le projet des capacités locales d'absorption et de mise en œuvre.

5.1.1.1 Réponse aux questions d'évaluation

Tableau 13 : Critères de base : Pertinence

Pertinence par rapport (i) aux politiques, besoins et priorités du pas et (ii) aux besoins des bénéficiaires	
Critères de jugement/ questions d'évaluation	Réponse, Commentaire
Choix de la région, du secteur et sélection des bénéficiaires	Problème de l'insécurité alimentaire, des revenus : approche populations vulnérables.
Correspondance aux besoins des bénéficiaires	Confirmé par diagnostic participatif
Logique d'intervention appropriée	Approche filière en relation avec les besoins (politique nationale. Approche facilitation comme gage de durabilité Prise en compte des approches testées par projets antérieurs (capitalisation)
Capacité de mise en œuvre locale	Partenaires locaux – Hétérogénéité. Lenteur constatée. Capacité d'absorption ?)

5.1.1.2 Conclusion

La pertinence de l'objet et des résultats (même si leur formulation est discutable) poursuivis ne pose pas de question, mais des incertitudes se font jour quant à la méthode de facilitation employée, qui est elle-même trop dépendante de la capacité des partenaires, eux-mêmes choisis en fonction de leur qualité et non en fonction de leur compétence et crédibilité.

5.1.1.3 Commentaires sur le critère

La pertinence de l'action menée repose sur :

- Le niveau de pauvreté de la zone, supérieur à la moyenne nationale, qui justifie les actions visant à améliorer la sécurité alimentaire et les revenus des producteurs ; Il s'agit de besoins réels et exprimés unanimement.
- L'intérêt d'une approche filière, qui prend en compte l'ensemble des segments de la chaîne des valeurs et permet ainsi d'apporter des solutions globales à des problèmes complexes ;
- Le choix de spéculations (riz et maraîchage) connues et maîtrisées par mes producteurs et disposant d'un marché important et en croissance.
- Une instruction complète, réalisée selon les règles en usage, puis des études de diagnostic et d'état des lieux réalisés en début de projet ont confirmé ces points.

Il convient de signaler que cette approche est partagée par les autorités nationales et les partenaires : le projet s'intègre dans les politiques et stratégies nationales (MAEP) et locales (partenaires).

La principale interrogation porte sur l'adoption d'une approche de « facilitation » qui régit l'essentiel des activités du projet.

- En effet, cette approche répond bien aux besoins de renforcement des acteurs locaux et d'appropriation, qui conditionnent en principe l'efficacité et la durabilité de l'action.
- Mais la mise en application de cette approche se traduit par une perte d'efficacité, liées aux capacités inégales des partenaires, mais également au fait que la délégation de maîtrise d'ouvrage aux partenaires est réalisée sans permettre une réduction significative des moyens (notamment humains) au sein de l'équipe projet (équipe « facilitation »).
- A terme, de ce fait, on peut craindre des difficultés pour l'atteinte des résultats programmés. Il y a également un risque de dénaturation du concept : la tentation pour les personnels du projet de travailler en substitution pour faciliter l'obtention de résultats dont ils se sentent comptables.
- Ces constats devraient conduire, pour les futurs projets, à circonscrire plus formellement les activités qui sont typiquement du ressort de la facilitation, de celle qui pourraient être conduites plus directement par le projet.

Cette délimitation, à réaliser précocement, devrait considérer dès lors deux types d'objectifs et de résultats :

- résultats de plus haut niveau (ceux qui constituent la justification du projet) : réalisations concrètes
- et résultats intermédiaires qui conditionnent l'atteinte des premiers (recherche-action, études, renforcement des capacités, suivi évaluation,

Cette approche, sans remettre en cause le concept de facilitation, permettrait aux partenaires de se concentrer sur l'essentiel..

5.1.2 Efficience

L'efficience de l'action mesure la relation entre les ressources attribuées et les résultats obtenus. Il s'agit d'un indicateur de qualité de gestion.

Utilisation des moyens, financiers, humains

Analyse de l'adéquation des moyens mis en œuvre et appréciation des coûts du projet (par comparaison à des projets similaires)

Est-ce que les mêmes résultats auraient pu être atteints à des coûts inférieurs ?

5.1.2.1 Réponse aux questions d'évaluation

Tableau 14 : Critères de base : Efficience

Les moyens (fonds, expertise, temps) ont-ils été bien utilisés pour atteindre les résultats ?

Critères de jugement/ questions d'évaluation	Réponse, Commentaire
Cohérence de la formulation	Formulation (DTF) restée peu explicite sur les activités (somme d'actions) et les modèles à promouvoir (filières). Un important travail a du être réalisé en aval. Absence d'analyse économique et financière a priori.
Ressources mises en place à temps	Les ressources sont disponibles. Mais leur mise en œuvre est plus fonction des capacités des partenaires que de celles du FAFA : L'approche facilitation ne constitue pas un avantage pour l'efficacité. Taux de réalisation budgétaires : Contribution belge : 49% (régie) et 23% (Cogestion) Contribution nationale : seule les engagements financiers font l'objet d'un suivi (annuel). En 2009 et 2010, entre 80 et 100% des 40 millions sont effectivement décaissés
Rapport entre résultats obtenus et moyens mis en œuvre	Encore peu perceptible à ce stade.
Modalités organisationnelles	Un organigramme (FAFA) bien adapté à la complexité du projet et une répartition claire des tâches au sein du projet. Mais le facteur limitant est l'organisation propre des partenaires

5.1.2.2 Conclusion

Comme cela était prévu dès la formulation, l'efficacité se trouve fortement limitée par (i) une formulation peu explicite au plan des activités, qui a nécessité la réalisation d'une longue phase de planification stratégique (ii) un démarrage concret plus lent qu'escompté (recrutements) et surtout (iii) par une mise en application rigoureuse l'approche facilité (caractère participatif, qui suppose une validation de tous (allers-retours) etc .

5.1.2.3 Commentaires

~~Outre les~~ Si l'on fait abstraction des problèmes (classiques) en matière de mise en place et d'opérationnalisation de l'équipe, la principale cause de cette situation est en définitive l'inégale capacité des partenaires / acteurs, aux plans méthodologique, matériel et humains.

Il convient en particulier de prendre conscience que l'approche facilité passe par des acteurs à qui il est confié des tâches en fonction de leurs missions, et non en fonction de leurs compétences, comme cela pourrait se faire en cas de sous-traitance (recours à des appels d'offres). Les projets de facilité sont pris dans un dilemme : jouer le jeu de la facilité malgré les limites des partenaires et encourir ainsi des risques de déficit de réalisation ou bien être plus directif et éviter cet écueil.

La conséquence de cette situation est que différents risques ou inquiétudes se présentent : (i) risque d'allongement indu du planning de réalisation du fait des difficultés éprouvées par les partenaires à tenir les engagements des fiches d'activités (délais, voire qualité) ; (ii) risque que les futures fiches soient abusivement simplifiées pour éviter cet écueil dans le futur (avec une perte de substance du projet lui-même) ; (iii) tendance du projet à travailler « en substitution » pour éviter les écarts et glissements.

Sur la base de cette expérience, il n'est, bien sur, pas envisagé de remettre en question le principe de facilité. Une approche intermédiaire consisterait toutefois à adapter le « degré de facilitation » en fonction des capacités de chaque partenaire et de sa capacité à évoluer dans la durée du projet. On peut ainsi, dès à présent, envisager des aménagements dans son utilisation, pour les futurs projets, notamment en instaurant un « niveau de capacité minimal » pour les partenaires, ceux qui ne l'atteindraient pas étant soumis à une phase active de renforcement des capacités préalable à tout accord formel ; (ii) en distinguant clairement dans les activités ce qui doit être du ressort de la facilité

de ce qui doit rester la responsabilité du projet. (par exemple en instaurant un nouveau partage des tâches pour la rédaction des fiches d'activité).

5.1.3 Efficacité du projet

<p>L'efficacité de l'action est la relation entre les objectifs poursuivis et les résultats obtenus</p> <p>Dans quelle mesure les résultats sont en voie d'être atteints et ont conduit aux objectifs spécifiques visés par le projet</p> <p>- Dans quelle mesure, les activités réalisées ou en voie d'être réalisées ont-ils conduit (peuvent-ils conduire) aux résultats intermédiaires visés par les projets</p> <p>-Appréciation de la gestion du projet et de la qualité du suivi</p> <p>- Pertinence des indicateurs</p>

5.1.3.1 Réponse aux questions d'évaluation

Tableau 15 : Critères de base : Efficacité

Le projet a-t-il contribué à la réalisation des résultats attendus	
Critères de jugement/ questions d'évaluation	Réponse, Commentaire
Existence d'indicateurs d'efficacité	Un système est défini et correspond aux besoins. Mais la nature des indicateurs et le système de recueil apparaissent hors de portée des capacités du projet et/ou de ses partenaires.
Améliorations qualitatives (Niveau de vie) et quantitatives (revenus)	Caractère trop récent des premières réalisations concrètes Voir pb des indicateurs. Un dispositif simple est à définir et être en place (propositions).
Renforcement des capacités des bénéficiaires	Pas d'objectifs en termes de profil de capacité. Donc, pas de mesure envisagée à ce stade.
Renforcement des capacités de l'administration	Idem CeRPA. Surtout perçu dans la dimension matérielle des capacités d'intervention (non durable)
Résultats thèmes transversaux	Voir SE. Reste qualitatif.
Flexibilité du projet	Capacité à évoluer de l'équipe en place : remise en cause des méthodes.

5.1.3.2 Conclusion

D'une façon générale, le projet a peu de résultats significatifs concrets à son actif, du fait de la méthode de travail employée et du calendrier adopté (conséquence de l'efficience)

On peut toutefois penser que le projet, après une longue période de préparation, est maintenant en situation d'entamer une phase plus active. Même s'il y a eu des décalages de calendrier par rapport à la programmation initiale, dus aux travaux préparatoire, le projet semble en mesure d'atteindre ses résultats dans le calendrier restant.

5.1.3.3 Commentaires

Les produits du projet sont actuellement essentiellement de nature immatérielle, et mal mesurables, par définition. Il est trop tôt, pour se prononcer sur l'efficacité réelle.

Il s'agit notamment de : (i) la réalisation d'études et la programmation d'ensemble ; (ii) L'établissement de rapports de partenariat formels (contrats) avec différents acteurs locaux : Organisations de producteurs (CRR, CRM, URP, CIA) ou d'acteurs économiques (CCIB) et l'administration (CeRPA : différentes directions), (iii) la définition et la mise en place d'outils : mise en place de guichets, procédures et manuels ; (iv) l'enclenchement de certaines dynamiques de concertation ; (v) l'information et l'échange, ...

Il y a lieu par ailleurs de souligner l'existence d'un système de suivi évaluation fondé sur des principes rigoureux, qui devrait permettre à terme de disposer d'informations détaillées sur les résultats³⁰.

de permettant de présenter un tableau clair des résultats obtenus, comparé aux objectifs poursuivis ; ii) les tâtonnements et incertitudes en matière de modèle technique « opérationnel » à promouvoir ; iii) le décalage d'exécution entre les composantes et en particulier le retard dans le volet accompagnement socio-économique fait que les résultats en termes d'aménagements ne peuvent être considérés comme acquis tant que les actions visant à renforcer les capacité de gestion de l'eau des groupements n'ont pas été menées ; iv) et bien sur, les problèmes d'efficience relevés plus haut, qui ont évidemment des répercussions sur l'efficacité.

5.1.4 Impacts

L'impact porte sur les relations entre l'objectif spécifique et les objectifs globaux du projet. Pour l'évaluation, il s'agit d'examiner dans quelle mesure les objectifs du programme ont été atteints comme prévu, en particulier les objectifs globaux.

5.1.4.1 Réponse aux questions d'évaluation

Tableau 16 : Critères de base : Impacts

Les interventions ont-elles contribué à l'atteinte des impacts attendus ?	
Critères de jugement/ questions d'évaluation	Réponse, Commentaire
Existence d'indicateurs	Voir Efficacité
Changements au niveau des partenaires	Essentiellement dans le discours (Immatériel).
Changements au niveau des bénéficiaires (producteurs)	Oui, mais potentiels, car limités par les résultats : satisfaction des bénéficiaires, expression des impacts sur les conditions de vie, des revenus
Changements plus généraux (milieu, économie locale, environnement, ...)	Non perceptibles (ni mesuré) à ce stade

Les impacts sont difficilement mesurables, ceci d'autant plus que le dispositif destiné à les mesurer apparaît difficile de mise en œuvre et ne pourra vraisemblablement fournir des résultats fiables. Les impacts seront de toute façon nécessairement limités, du fait de l'absence de résultats concrets (voir efficacité), mais potentiellement forts chaque fois que les résultats seront atteints.

Il n'y a à ce stade pas d'impacts négatifs prévisibles.

Les principales interrogations portent sur la durabilité potentielle.

³⁰ Même si l'analyse montre que ce système est perfectible (cf paragraphe 4.4)

5.1.5 Durabilité, viabilité

Le critère de viabilité permet de déterminer si les résultats positifs du programme et le flux des avantages sont susceptibles de se poursuivre après la fin des financements externes ou des interventions non financières (dialogue politique, coordination).

5.1.5.1 Réponse aux questions d'évaluation

Tableau 17 : Critères de base : Durabilité et viabilité

Les résultats sont-ils viables (ou les conditions sont-elles réunies pour qu'elles le soient en fin de projet) ?	
Critères de jugement/ questions d'évaluation	Réponse, Commentaire
Viabilité institutionnelle	Le projet travaille de façon très étroite avec les partenaires. Dans le cadre de l'approche facilitation, il joue un rôle fort et apprécié de mise en relation administration-bénéficiaires, mais l'absence de ressources propres des partenaires (OP et administration) risque de limiter le suivi à la durée des conventions (et du projet)
Viabilité financière	<p>Pas d'étude financière lors de la formulation. Il est prévu une vérification au fur et à mesure.</p> <p>Mais l'approche MIP ne comporte pas de réel indicateur de rentabilité permettant de choisir, classer, etc.</p> <p>Pour la partie « amélioration des systèmes », peu de risques car il s'agit de technologies connues (mais quid du caractère innovant ?)</p> <p>Pour l'amont et l'aval, il s'agit 'une question délicate, pour laquelle il est essentiel d'apporter des réponses concrètes.</p> <p>Se pose le problème de la prise en compte (ou non) des fonds de roulement dans les activités commerciales.</p> <p>Une standardisation / simplification /optimisation des documents d'instruction MIP est à prévoir.</p>
Durabilité socioculturelle	Un accompagnement socio économique est prévu.
Durabilité politique	Oui, soutien politique (et autorités locales)
Durabilité technique	Technologies en principe connues (mais quid du caractère innovant ?)

5.1.5.2 Conclusion

Le dispositif prend en compte la préoccupation de durabilité aux différents niveaux. La principale inconnue porte sur la capacité des partenaires à poursuivre leur accompagnement, ce qui passe notamment par leur capacité à dégager des ressources suffisantes après le financement actuel.

On ne dispose toutefois à ce stade d'aucune garantie que les conditions de cette durabilité seront remplies, compte tenu de l'avancement actuel.

Au plan des réalisations concrètes (microprojets), il s'agira de prêter une attention toute particulière à deux aspects complémentaires :

- La gestion et le pilotage des activités économiques financées avec l'appui du projet : nécessité d'un accompagnement d'une durée suffisante pour que les entrepreneurs atteignent un stade d'autonomie technique, de gestion, et de décision suffisant ;

- La rentabilité économique clairement établie.

5.2 Thèmes transversaux

5.2.1 Tableau général

Tableau 18 : Thèmes transversaux (Tableau général)

Thèmes transversaux	
Critères de jugement/ questions d'évaluation	Réponse, Commentaire
Environnement	L'environnement est considéré au niveau des activités et de la pratique : économie d'eau, amélioration des systèmes de production, assainissement du marché de intrants et amélioration des itinéraires (lutte passive, lutte intégrée)
Genre	Le genre fait partie des thèmes transversaux du DTF. Il n'apparaît pas cependant clairement dans la mise en œuvre du projet. La chargée de facilitation auprès des opérateurs privés est mandatée dans le cadre de ses activités à initier des actions en direction surtout des femmes et recenser et documenter toutes initiatives du genre déjà en œuvre dans le cadre de l'exécution du projet. Les dossiers MIP initiés et présentés par les femmes sont privilégiés.
Economie sociale	Oui, travail avec les groupements et OP. Association des différentes catégories à la prise de décision. C'est l'accès partagé/équitable aux bénéfices des filières qui est visé. Peu sensible à ce stade précoce.
Droits de l'enfant	Non mesuré, relation indirecte par le biais de l'objectif général (sécurité alimentaire, revenu) permettant aux familles de mieux répondre aux besoins fondamentaux (santé, éducation, ...)
HIV / SIDA	Non mesuré : sans relation directe

5.2.2 Commentaires

Il n'est pas fait de commentaire spécifique à ce stade, car les faibles réalisations actuelles ne permettent d'évaluer au mieux que des textes et des intentions.

Signalons cependant que la récente évaluation DGD, au titre des thèmes transversaux, a principalement souligné la faible traduction de la préoccupation genre dans les approches. En effet, malgré des intentions clairement affirmées dans les documents de départ, le Genre reste plus une variable explicative pour l'analyse des résultats qu'une réelle préoccupation centrale du projet. Il est précisé « qu'il n'y a pas eu une vraie intégration de cet aspect basé sur une conviction de l'inégalité et la nécessité de chercher des méthodes créatives pour y répondre (p.e. durant le processus de planification stratégique, le système d'élaboration des fiches, le système de suivi et évaluation) ».

Sur la base de ce constat, l'évaluation DGD demande au projet des initiatives et des innovations dans ce domaine :

La présente mission à mi parcours propose quant à elle que des enveloppes financières MIP soient clairement définies et réservées aux femmes et populations vulnérables pour corriger les risques que peut comporter une approche exclusivement à la demande. Il s'agira de traduire les orientations principales du projet en terme budgétaires.

5.3 Critères-HARMO

5.3.1 Définitions

Tableau 19 : Définitions succinctes des critères HARMO

Critères « HARMO »	
Harmonisation	<p>Actions coordonnées et transparentes entre donateurs – Mesure collectives pour une meilleure harmonisation des interventions</p> <p>Accords avec d'autres donateurs</p> <p>Existence de contradictions/synergies entre projets/donateurs</p> <p>Promotion explicite de l'harmonisation</p>
Alignement	<p>Actions de développement s'appuyant sur les dispositifs et procédures nationaux</p> <p>Alignement sur différents systèmes : S&E, acquisitions, comptabilité, ... ?</p> <p>Renforcement des capacités des systèmes locaux et cohérence avec les priorités nationales</p> <p>Autres mesures en relation avec l'alignement : incitations, déboursement conditionnel, actions contraies.</p>
Gestion orientée résultats	<p>Gestion des ressources et processus de décision en se concentrant sur l'obtention de résultats</p> <p>Programmation, Suivi et Evaluation, reporting fondé sur les résultats ?</p> <p>Autres actions en faveur de la gestion orientée résultats</p>
Responsabilité mutuelle	<p>Donateurs et partenaires responsables des résultats</p> <p>Information disponible et transparente</p> <p>Reporting aux différentes parties prenantes</p> <p>Collaboration dans les différents domaines</p>
Appropriation	<p>Conduite effective des stratégies et politiques de développement et coordination des actions de développement</p> <p>Mode de mise en œuvre et leadership (institution ? unité spécifique ?)</p>

5.3.2 Réponses aux questions critères HARMO: tableau général

Tableau 20 : Critères HARMO (Tableau général)

Critères HARMO (efficacité de l'aide)	
Critères de jugement/ questions d'évaluation	Réponse, Commentaire
Harmonisation	Logique générale, mais la prédominance d'une approche et d'une programmation activité ou moyens en limite la portée. La forte concertation dans le secteur permet d'éviter les risques.
Alignement	Oui. Dans le cadre des procédures CTB. Renforcement des capacités selon une démarche « en faisant » et non pas une approche systématique (par objectifs)
Gestion axée sur les résultats	Limitée au départ par la complexité du projet, le caractère flou des relations activités /résultats, la difficulté éprouvée en matière de définition de résultats concrets dans certains domaines. La structure actuelle du projet conduit à privilégier une approche par « moyen » ou « activité » plus que résultats
Responsabilité mutuelle	Oui, par construction du projet (intentions). La préoccupation est consommatrice de temps

Critères HARMO (efficacité de l'aide)	
Critères de jugement/ questions d'évaluation	Réponse, Commentaire
Appropriation	Il s'agit d'une préoccupation centrale, mais dont la manifestation à terme paraît limitée par la déficience des moyens d'action des partenaires Un état des lieux « capacités » des partenaires reste à faire, des objectifs, une approche systématique et des mesures d'évolution restent à réaliser.

5.3.3 Commentaires

5.3.3.1 Harmonisation

Il s'agit d'une préoccupation qui apparaît claire et forte dans les actions menées par la coopération belge. De fait, elle se trouve reprise dans tous les textes importants descriptifs du projet.

Elle trouve notamment une application pratique dans les deux axes complémentaires, évoqués ci-après :

- L'approche facilitation, qui fait directement intervenir les services de l'Etat en parallèles avec des acteurs de la société civile, selon une méthodologie commune devrait constituer à terme un facteur essentiel de l'harmonisation recherchée : concepts, dialogue régulier, outils organisationnels, méthodes de travail communes, synergies, ...
- Le cheminement actuel vers une approche programme et la pratique de la concertation avec les PTF au niveau régional (plateforme, notamment), mais aussi au national (avec pour pivot des actions de type AIMAEP). Une approche commune a récemment été déterminée entre les PTF sur la conduite à tenir en matière de défraiement des personnes ressources nationales, notamment, permettant autant que possible de lutter contre un « consumérisme des projets ». Théoriquement, ces préoccupations devraient trouver leur aboutissement dans le cadre d'une future approche programme et l'existence de programmes fédérateurs pouvant regrouper les efforts des différents PTF..

5.3.3.2 Alignement

Le projet dans ses ambitions, son approche, ses composantes s'aligne entièrement par rapport aux différentes politiques nationales, dont il se veut une mise en application directe. (Sécurité alimentaire, lutte contre la pauvreté, approche filière).

L'approche facilitation quant à elle est spécifique, mais il est entendu qu'en cas de succès, elle puisse servir de référence à d'autres actions.

L'alignement de l'intervention est aussi matérialisé par le partenariat du projet avec des acteurs institutionnels tels que le CeRPA, qui auront pour mission de maintenir les acquis à l'issue du présent projet ainsi que par la mise en application des procédures nationales.

5.3.3.3 Gestion axée sur les résultats de développement

L'approche désormais classique du cadre logique est théoriquement l'outil de base permettant de garantir l'atteinte des résultats (au sens large de bénéfices du projet : objectifs du haut du cadre logique).

Dans le cas particulier, toutefois, les remarques exprimées sur le cadre logique et notamment sur la formulation des résultats montre les limites de ce critère au sein du projet FAFA.

5.3.3.4 Responsabilité mutuelle

Elle s'exprime de deux façons :

- au travers du mode de fonctionnement en cogestion du projet, qui permet théoriquement aux deux partenaires une égalité, voire une interchangeabilité au regard des mécanismes de prise de décision, et de la gestion des fonds : double signature. Ce mécanisme est destiné à conférer aux parties une implication équivalente ; il organise la concertation et garantit un accès équilibré et transparent à l'information.
- Au travers de l'approche de facilitation, qui place les partenaires au centre de l'exécution des activités du projet, selon une logique similaire.

En ce sens, on peut dire que le projet répond aux critères de la déclaration de Paris en matière de responsabilité mutuelle.

5.3.3.5 Appropriation

La préoccupation de l'appropriation se situe au cœur du dispositif de facilitation, dont elle constitue le but et la justification.

Elle trouve toutefois sa limite pour l'après projet dans la capacité des partenaires à conquérir leur propre autonomie financière. Le projet prend en compte cette préoccupation, mais il s'agit d'un idéal que les partenaires ne considèrent pas tous comme réaliste.

L'étude de la pertinence du projet permet de déduire que l'intervention de coopération PDIT constitue une action d'opérationnalisation de la politique de développement rural au Niger. Elle constitue aussi un moyen de concrétisation de différentes stratégies dont elle est issue et de ce fait assure l'appropriation du pays bénéficiaire.

A contrario, l'absence d'une vraie politique d'appui à la demande, la procédure de choix « par le haut », la sous-traitance de la conception, par vastes appels d'offres des études de faisabilité et des réalisations, les pratiques de subvention à 100% initiées, ne garantissent qu'imparfaitement les conditions d'une appropriation des populations bénéficiaires, ceci malgré le caractère participatif affirmé de certaines des actions menées.

6 Conclusions et recommandations

6.1 Conclusions

Au terme de la mission de terrain, et au-delà des réalisations concrètes qui sont encore limitées à ce stade, le projet FAFA MC apparaît comme un projet intéressant par la richesse de ses enseignements potentiels et foisonnant par les réflexions menées, qui embrassent beaucoup plus que les stricts objectifs de son cadre logique.

A titre préliminaire, les grands constats pour peuvent être résumés de la façon suivante :

6.1.1 Concernant le projet lui-même

- Le projet est apprécié et salué par ses différents partenaires et autres acteurs locaux. Il est bien connu, tant par ses objectifs que sa méthode particulier de facilitation.
- Il vise à régler de réels problèmes des populations.
- Mais son approche manifeste des ambitions (explicites ou non) qui se situent au-delà de son cadre logique propre (laboratoire de méthodes, contribution au développement institutionnel, contribution à la recherche action nationale, appui secteur micro finances, décentralisation, ...), notamment dans le cadre de l'approche programme adoptée par la CTB et ses partenaires nationaux : il est de ce fait chargé d'ambitions qu'il ne pourra pas forcément toutes honorer et dont la poursuite peut même constituer un risque pour l'atteinte de ses objectifs propres.

6.1.2 Concernant l'approche adoptée

Le FAFA /MC présente de réelles avancées méthodologiques :

- La Facilitation, base de l'approche, est bien définie et mise en œuvre de façon scrupuleuse. Toutefois, la différence avec un projet classique n'apparaît pas toujours à l'évidence, du fait qu'elle fournit des moyens similaires.
- L'approche filière, traduite dans le programme, est bien de nature à répondre aux enjeux et à la problématique régionale. Toutefois, au stade actuel, elle apparaît plus présentée (DTF) comme une juxtaposition d'actions utiles pouvant concourir à l'amélioration globale, que comme des plans d'action par partenaire/filière, qui seraient fondés sur une vision globale de ce que peut être une stratégie filière.

Le projet est par ailleurs bien servi par une forte capacité de réflexion, de conceptualisation et une capacité de remise en cause permanente aux différents niveaux ; SMCL, CTB, Plate Forme, FAFA lui-même ...

En contrepartie des éléments ci-dessus, (souci d'être exhaustif), le projet est particulièrement complexe, et doit déployer une forte part de son énergie en des activités non directement productives (au sens de l'action « orientée résultats »). Il y a un risque de déception quant à l'efficacité et l'impact à terme, par rapport aux attentes des bénéficiaires.

6.1.3 Concernant les activités menées et les résultats obtenus

- Pour les activités déjà entamées, les acquis actuels sont encore faibles ou peu visibles, du fait que la période écoulée a été consacrée à la mise en place des outils qu'a des réalisations concrètes. Les résultats actuels sont surtout immatériels et/ou difficiles à évaluer (absence d'objectifs concrets et d'indicateurs, en particulier en matière de renforcement des capacités)
- Pour les autres les perspectives de concrétisation sont variables.

6.1.4 Concernant la production documentaire, la capitalisation, la visibilité

- L'évaluation a pu bénéficier d'une production documentaire particulièrement volumineuse et évolutive, qui est le reflet de l'activité intense menée (traçabilité notamment), mais n'est pas aisée à exploiter pour une image claire et concise de la situation.

- Un important effort en matière de conception du SE a été mené, mais il reste à faire la part entre les indicateurs de suivi d'avancement (que le projet maîtrise) et les ambitions affichées en matière de suivi d'effet et d'impact dont l'obtention paraît dépasser les moyens d'un tel projet.

6.1.5 Concernant les moyens financiers et leur utilisation

- Les fonds alloués aux activités concrètes, directement productrices de résultats restent encore largement disponibles.
- Il n'y a pas d'indice que le budget actuel ne puisse être respecté dans les temps alloués.
- L'approche MIP (par la demande) fait que le budget « action » n'est pas défini par grandes enveloppes (pondération), ce qui peut constituer un risque de dérive des activités par apport aux intentions initiales (approche filière équilibrée).
- La réelle contribution (et participation) nationale est délicate à chiffrer du fait de contributions en nature, mais il n'y a pas d'indice de dérive dans ce cadre.

En définitive, si le projet apparaît actuellement comme outillé pour entrer dans une réelle phase de réalisation, il subsiste des inconnues sur sa capacité à atteindre les résultats poursuivis, liées notamment aux capacités de ses partenaires à mettre en œuvre les activités, ceci étant la contrepartie de l'approche « facilitation » mise en œuvre.

6.1.6 Synthèse SWOT

Le tableau ci-dessous récapitule les grands points des constats, selon l'approche SWOT³¹

Tableau 21 : Synthèse SWOT FAFA-MC

Forces	Faiblesses
<p>Pertinence confirmée par les diagnostics réalisés et l'ensemble des partenaires. Les deux filières choisies sont centrales par rapport aux Objectifs.</p> <p>Approche filière permettant d'aborder tous les facteurs de blocage.</p> <p>Approche « Facilitation » comme condition d'une durabilité (Renforcement capacités, appropriation).</p> <p>Forte implication des équipes et partenaires,</p> <p>Notoriété FAFA. Adhésion des partenaires qui connaissent le dispositif et l'approche.</p> <p>Existence d'une organisation claire et de moyens humains en relation avec les objectifs poursuivis – Existence de procédures formelles et connues de tous</p> <p>Ressources financières adaptées aux ambitions. Gestion sous contrôle (Audit)</p> <p>Suivi évaluation élaboré, à différents (mais indicateurs manquants et/ou, pour certains, trop ambitieux pour une mesure pertinence par rapport aux effets impacts du projet.</p> <p>La dimension « sortie de projet » a fait l'objet de réflexions.</p>	<p>Formulation non directement opérationnelle : (i) peu explicites sur les activités à mener (d'où Travail PAS) ; (ii) Complexe dans sa conception et sa mise en œuvre (7 instruments, 3 composantes, 2 filières, 6 partenaires : 80 activités (30 /PAS relu) ; (iii) Absence d'indicateurs, voire même d'objectifs (par exemple : en matière de renforcement des capacités - OS) (iv) Domaines problématiques (Fonds de crédit)</p> <p>Approche « facilitation » consommatrice de temps et parfois frustrante pour les parties, qui ralentit le processus, l'atteinte de réalisations concrètes (taux d'engagement)</p> <p>Partenaires hétérogènes (capacités), peu opérationnels pour certains. Avancement inégal des résultats des accords (conventions)</p> <p>Peu/pas de réalisations concrètes/visibles, mais certains résultats sont immatériels (non « visibles » : mises en relation commerciale.). Avancement calendaire et budgétaire en retrait par rapport aux prévisions initiales</p> <p>Dossiers MIP perfectibles (standardisation par type de MP, simplification, indicateurs permettant comparaison et justification des choix).</p> <p>Concepts « novateur » et « porteur » apprécié de façon subjective, avec risque mise en cause de la transparence.</p>

³¹ Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

Opportunités/Potentialités	Risques /Obstacles
<p>Fortes attentes des bénéficiaires potentiels, intérêt des partenaires et des différents acteurs rencontrés.</p> <p>Disponibilité des partenaires (mais capacités variables)</p> <p>Existence de technologies connues et d'(Riz) Bonne (et rapide) réponse aux technologies mises en œuvre (mais incomplète)</p> <p>Technologies simples.</p> <p>Procédures CTB et existence SMCL permettent une grande souplesse dans la gestion budgétaire.</p>	<p>Planification difficile et peu réactive dans un contexte de faire-faire (difficulté à tenir compte des retards des glissements liés à certains partenaires), absence d'enclenchements).</p> <p>Déséquilibre potentiel entre les différents domaines dus à l'approche « à la demande » (idem géographie, genre, amont-aval, ...)</p> <p>Absence de pondération financière a priori des actions « à la demande ».</p> <p>Pas de vision globale formalisée par filière concernant le volet aval (stratégie commerciale)</p> <p>Perception « prestataire » de certains partenaires (question récurrente de la motivation). Partenaires non autonomes (financièrement) risque de faible durabilité après projet</p> <p>Instabilité institutionnelle potentielle des partenaires (CRR ?)</p> <p>En cas de retard, risque l'accompagnement socio-eco des « derniers bénéficiaires » soit insuffisant.</p>

6.2 Recommandations

6.2.1 Principes généraux

La mission ne propose aucune mesure de nature à modifier les caractéristiques de base du projet.

Il s'agit plutôt de capitaliser les acquis de la première phase, centrée sur les méthodes, dans la perspective d'une seconde phase plus orientée résultats.

6.2.1.1 Recentrer l'action sur les objectifs du haut du cadre logique

Il s'agit précisément de prendre en compte en parallèle (et dans toute la mesure du possible) la dualité de l'objectif spécifique : Renforcement des capacités et réalisations concrètes.

- Ceci suppose à la fois : (i) d'adopter une stratégie de renforcement des capacités ciblée pour les partenaires actuels³²
- Préparer le projet à un rapide développement de son activité concrète, principalement en ce qui concerne les MIP et les projets communaux, avec pour objectif une réalisation complète, non seulement des investissements prévus mais aussi d'un accompagnement des bénéficiaires suffisant (durée, thème et intensité) qui en garantisse la durabilité des acquis ;

6.2.1.2 Valoriser les investissements conceptuels et organisationnels déjà réalisés

- Placer l'approche MIP au centre de l'action (voir ci-dessus), avec pour objectif une montée en régime compatible avec les objectifs du projet et conforme aux délais
- Circonscrire le champ d'action micro projet et définir des enveloppes budgétaires de principe en cohérence avec les intentions du projet, pour éviter autant que possible une dérive liée à « l'effet demande » : par filière, type de projet, type de bénéficiaire, ...

³² La mission déconseille l'établissement d'accords avec tout nouveau partenaire. Les communes seront à considérer comme des bénéficiaires.

- Appuyer la définition et mise en œuvre de développement de micro (?) projets (ou groupes de microprojets) « filière », c'est-à-dire incluant (ou prenant en compte) l'ensemble des activités selon une logique aval → amont (demande et valorisation, commercialisation, production et appuis à la production)
- Revoir, dans un souci de simplification et de plus grande efficacité les procédures de communication/information, instructions, critères et choix des MIP, procédures d'accompagnement
- simplifier / systématiser l'outil MIP (instruction, validation, mise en œuvre et suivi/contrôle) en définissant a priori les grands types de projet finançables : 1 fiche descriptive et 1 fiche d'évaluation au maximum
- En contrepartie, renforcer l'implication de l'équipe technique et les projets partenaires, (le cas échéant) dans l'instruction de projets nécessitant une réelle conception.

6.2.1.3 Renoncer au volet IMF et affecter les fonds prévus au fonds MIP

Les arguments dans ce sens sont nombreux :

- Absence de cohérence directe par rapport aux objectifs du projet (approche renforcement, voire substitution aux IMF non désirables de financer les activités filières) ;
- Expériences malheureuses de projets antérieurs ;
- Non durabilité prévisible,
- Durée restante insuffisante pour que les mesures qui seraient prises aient un effet /impact.

6.2.2 Recommandations portant sur l'approche instruments d'intervention

Tableau 22 : Recommandations par instruments

Instrument	Orientations proposées
Accords d'exécution de financement partenaires	Pas de nouveau partenaire - Définir pour chacune une perspective pour la durée restante et des dates clés. Définir /fixer des objectifs précis en matière de RC. Mettre en place un plan d'action pour les atteindre
Accords d'exécution de financement MIP	Dessiner une perspective pour la fin de projet (enveloppes / domaines, géographie, voir diagramme de principe... Alléger l'instruction, approche modulaire (projets-types) « objectiviser ³³ » les critères et scores, Améliorer la transparence,
Accords d'exécution de financement investissements publics	Approche mixte MIP/Partenaire : Déterminer enveloppes /commune sur base objective Choix des investissements avec communes (privilégier investissements économiques = cohérence FAFA) Instruction spécifique (appui /coaching direct FAFA /PAPDC) – Coaching orienté résultat pour En // : Plan d'action RC (idem partenaires) (NB : c'est FAFA qui pilote avec expertise PAPDC)
Accords de financement appui-conseil	RAS -
Convention d'exécution budget d'appui financement (Microcrédit)	Renoncer à une action indirecte IMF- Reconvertir les fonds volet MIP

³³ Au sens des IOV

Instrument	Orientations proposées
Convention AT	RAS
Accords d'exécution de prestations de services stratégiques	RAS

6.2.3 Recommandations thématiques

6.2.3.1 Renforcement des capacités des partenaires

Ouvrir un chantier spécifique sur la base des actions antérieures « renforcement des capacités des partenaires » :

- Méthode par « profil objectif » et « déficit de compétences » (exemples de critères possibles : Niveau d'organisation, activité, esprit d'entreprise, technicité, gestion financière, autonomie financière, ...)
- Plan de formation/accompagnement
- Indicateurs d'atteinte des objectifs et catégorisation A, B, C

6.2.3.2 Stratégie (s) commerciale (s) et microprojets

Comme indiqué précédemment, l'approche filière ne trouve sa transposition que partiellement dans l'activité. Il s'agit plutôt d'actions menées au fur et à mesure du déroulement du projet, sans stratégie pré établie. Le traitement des questions de filières « par segment » apparaît lui-même comme antinomique par rapport à l'approche filière, qui doit constituer un tout cohérent. Ce constat se trouve accentué par l'existence de deux guichets spécialisés séparés, ce qui n'est pas une solution optimale pour assurer la cohérence. Une autre limite à la mise en œuvre de cette approche est constituée par la limitation des financements MIP à la réalisation d'investissements physiques, à l'exclusion des besoins pour constitution de stocks, qui constitue pourtant l'une des principales contraintes identifiées pour la commercialisation.

Une approche novatrice et cohérente avec l'approche filière pourrait être la définition et la mise en œuvre de « groupes de MIP » visant à régler, pour une communauté (Groupement, village, ...) l'ensemble des problèmes selon une réelle approche filière. Ceci devrait pouvoir inclure des appuis simultanés à tous les « segments », jusqu'aux opérateurs finaux (par exemple vendeuses de légumes sur les marchés urbains).

6.2.3.3 Intrants et amont des filières

Une étude relative à la création de boutiques d'intrants a été réalisée. Le concept permet de répondre à un réel besoin des producteurs, qui posent en premier lieu le problème de la disponibilité physique d'intrants de qualité aux moments opportuns. Pour la cohérence d'ensemble, les actions à mener dans ce domaine doivent être menées selon l'approche microprojet

L'attention du projet est attirée sur les problèmes essentiels de la rentabilité³⁴ et de l'appropriation qui conditionnent directement l'efficacité d'une telle action et la durabilité de ses acquis.

L'analyse de l'équilibre financier futur des BI doit être soigneusement vérifiée (en prenant en compte d'éventuels aléas ; sensibilité) : Un projet type réaliste est à définir. Une approche combinant la fixation de prix d'équilibre et diversification des activités s'avère indispensable pour en garantir la pérennité.

L'appropriation par les groupements de producteurs n'est pas évidente et une approche de type dépôt-vente pour le compte de commerçants privés pourrait être utilement promue, le rôle confié aux producteurs étant en premier lieu un rôle d'évaluation quantitative et qualitative de la demande.

³⁴ L'étude réalisée n'offre aucune réelle garantie à cet égard

6.2.3.4 Autres domaines/activités

- Organisation, méthodes, outils

Mettre en place un outil de programmation centré sur les activités du PAS (version actuelle révisée) selon une approche PERT et en « remontant » depuis les dates prévues de fin de projet (fin d'exécution opérationnelle et fin période de consolidation), en ayant recours à un logiciel spécialisé³⁵.

- Gestion / suivi de l'activité MIP

Il s'agirait de mettre cet outil au cœur de toutes les activités de la seconde phase. Il s'agit en particulier de placer le projet et les partenaires en condition de lancer/gérer/suivre un nombre important de MIP :

- Réaliser une reprogrammation des fonds MIP : enveloppes par domaines, activités, etc. ...et entamer une communication cohérente avec cette approche (communication proactive)
- simplification /standardisation des dossiers simples, introduction d'indicateurs synthétiques (TRI, ...) en parallèle avec une forte implication de l'équipe FAFA dans l'instruction des dossiers plus complexes
- Objectivisation (?) des grilles de notation CEV : critères et scores sur base indiscutable
- Mise en place d'outils de suivi des MIP (typologie, indicateurs, programmation)
- Gestion et suivi de la demande non satisfaite (liaison avec le suivi évaluation)

6.2.3.5 Gestion /suivi de l'appui aux communes

Considérer les projets communaux selon une approche classique microprojets, avec des caractéristiques particulières : Volume financier important, justification assurée par l'intégration au PDC validé (et absence de CEV particulier), impact fort attendu (en liaison avec intérêt collectif fort), Appui à la maîtrise d'œuvre et non à l'opérateur direct.

Dans cet esprit, il est proposé la démarche suivante :

- Reprogrammation des enveloppes disponibles par commune (Critère de population ?, de superficie ? de budget communal ?)
- Choix des projets avec commune (Date butée, projet « économique » pour cohérence avec les objectifs)
- Instruction détaillée (pouvant être sous traitée par FAFA, mais avec une forte implication « technique » de sa part)
- Gestion type MIP, sans CEV :
- Accompagnement de la mise en œuvre avec expertise technique PADDC (type coaching)
- Définition d'indicateurs /méthodes de suivi, incluant l'impact (population touchée).

6.2.3.6 Suivi-évaluation

D'une façon générale, simplifier le dispositif prévu et le prolonger au plan des outils, sur la base de dispositifs simples :

Distinguer suivi d'exécution et suivi d'effet/impacts et adopter méthodes, outils et indicateurs différents

- Pour le suivi de réalisation, concevoir et mettre en place un dispositif léger de suivi confiant à chaque responsable d'activité le suivi des activités qui le concernent : Fiches par activités (Fiches de programmation et suivi, comportant la programmation, le budget, les résultats techniques à atteindre) et tableaux de bord récapitulatifs à différents niveaux (Composante, Acteur, FAFA, ...). le récent regroupement des activités permettra une réalisation plus rapide / simple) : Système automatisé simple (Excel) dans un premier temps.
- Pour le suivi d'effet et d'impact, et dans la situation d'avancement actuel, il est proposé

³⁵ Par exemple MSPProject

- de renoncer à tous les indicateurs et méthodes que le projet ne pourra réellement mettre en pratique ;
- de définir et réaliser une méthode simple (mais rigoureuse) permettant d'estimer les effets et impacts principaux : (i) effets / impacts des MIP ; (ii) Effets et impacts des projets communaux ; (iii) Objectifs spécifiques (renforcement des capacités, productivité /rentabilité) : Enquête rétrospective par scores, choix raisonné, groupes focaux (voir orientations en [Annexe 10](#)~~Annexe 10~~)

Et, en particulier, définir des objectifs, gérer/suivre les indicateurs de renforcement des capacités (pour mémoire voir ci-dessus paragraphe 6.2.3.1)

6.2.3.7 Mise en cohérence programmation /budget

Les évolutions successives du cadre logique et du PAS, ainsi que la prise en compte de certaines des recommandations de l'EMP devraient conduire à une adaptation correspondante du Budget.

6.2.3.8 Autres remarques

L'approche filière n'implique pas un choix de spéculations particulières, et ne devrait donc en particulier conduire à en écarter certaines pour cette raison. La logique maraîchère n'est pas mono produit.

6.2.4 Recommandations par types d'acteurs

6.2.4.1 Pour le FAFA

Sur la base des considérations de l'étude EMP validée, finaliser (en interne, avec appui de la CTB et du [MAG EL](#)) le programme d'action. (Pour entrée en application dès juin 2010, pour les tâches qui seront considérées comme prioritaires.).

Commentaire [p5]: ?

Commentaire [p6]: ?

Les principales tâches à réaliser dans ce cadre concernent :

- L'établissement d'un chronogramme réaliste couvrant toute la seconde phase, c'est-à-dire s'achevant au moins jusqu'à la fin contractuelle du projet (et au delà si des actions complémentaires / d'accompagnement ou suivi sont jugées utiles). Ce travail est à réaliser sur base du cadre logique révisé (liste des activités) et de la version provisoire produite par le PDIT à la demande de la mission et présentée en annexe 8 du présent rapport) ;
- Et, bien sur, la mise en œuvre de ces décisions.

6.2.4.2 Pour les organisations professionelles partenaires

Elaborer, en concertation avec le projet, le plan d'autonomisation à même de permettre la poursuite des actions menées à l'issue du projet, (capacités humaines, matérielles et financières) et en entamer la mise en œuvre sans attendre la fin effective des accords.

6.2.4.3 Pour la SMCL

- Prévoir deux réunions « extraordinaires » dans le prolongement de la présente EMP (voir calendrier de principe ci-dessous)
- et accompagner le lancement et la mise en œuvre des mesures qui en découleront.

Tableau 23 : Calendrier de principe SMCL (sessions « extraordinaires »)

Objet	Calendrier de principe
Valider les conclusions de la présente évaluation (sur base rapport final)	Février 2011 (selon calendrier TDR)
Valider les conclusions du « chantier organisationnel »	Un mois plus tard, soit avril au plus tard

6.2.4.4 Pour le gouvernement et l'administration

- Participer à la validation et au suivi du plan d'action FAFA (SMCL)
- Définir dès à présent, en concertation avec le projet FAFA, les fonctions de facilitation du projet qui devront être poursuivies à l'issue du financement, les entités qui en seront chargées et les sources de financement qui devront en permettre l'accomplissement.
 - Transfert formel des fonctions de « facilitation » à l'administration (partie « régaliennne »);
 - Estimation des besoins financiers qui en découleront et réflexion sur les sources budgétaires qui devront être dégagées (redéploiement budgétaire et/ou nouvelles lignes spécifiques) ;
 - Lancement des démarches visant à concrétiser cette approche, dans une perspective de durabilité des acquis.

6.2.4.5 Pour la CTB (pour le FAFA)

- Valider les approches proposées par la présente EMP (SMCL)
- Poursuivre les missions d'appui /backstopping Représentation et Siège afin de maintenir /soutenir la mobilisation du projet et de ses partenaires.
- Réaliser le suivi du calendrier qui ressortira du chantier organisationnel proposé (suivi des dates-clés)

6.2.4.6 Pour la CTB (A plus long terme, au-delà du présent projet)

- Intégrer de façon plus systématique une analyse économique et financière dans les documents de formulation et d'exécution des projets.
- Préciser les concepts et l'approche à retenir en matière de cadre logique, et procéder à des revues critiques croisées des cadres logiques des projets pour vérifier leur bonne compréhension par tous (forme et cohérence interne).
- Définir des principes et outils généraux en matière de suivi évaluation des projets (sur base de capitalisation d'expériences réussies) à fournir aux projets dès leur démarrage, de façon à éviter des périodes longues de réflexion et de mise au point de systèmes spécifiques à chaque projet.
- Au-delà de la simple capitalisation, envisager la réalisation systématique d'évaluations ex-post (quelques années après la fin d'un projet) de façon à vérifier in situ les hypothèses qui auront été formulées en matière d'impact et de durabilité, principalement.

6.3 Approche pour la mise en œuvre des recommandations

Il est proposé que, suite à l'EMP et la validation de tout ou partie de ses propositions soit mis en œuvre au sein de l'équipe (avec validation par les partenaires) un chantier organisationnel visant à traduire en mesures concrètes /outils (sur la base des propositions de la mission) les diverses recommandations qui seront retenues.

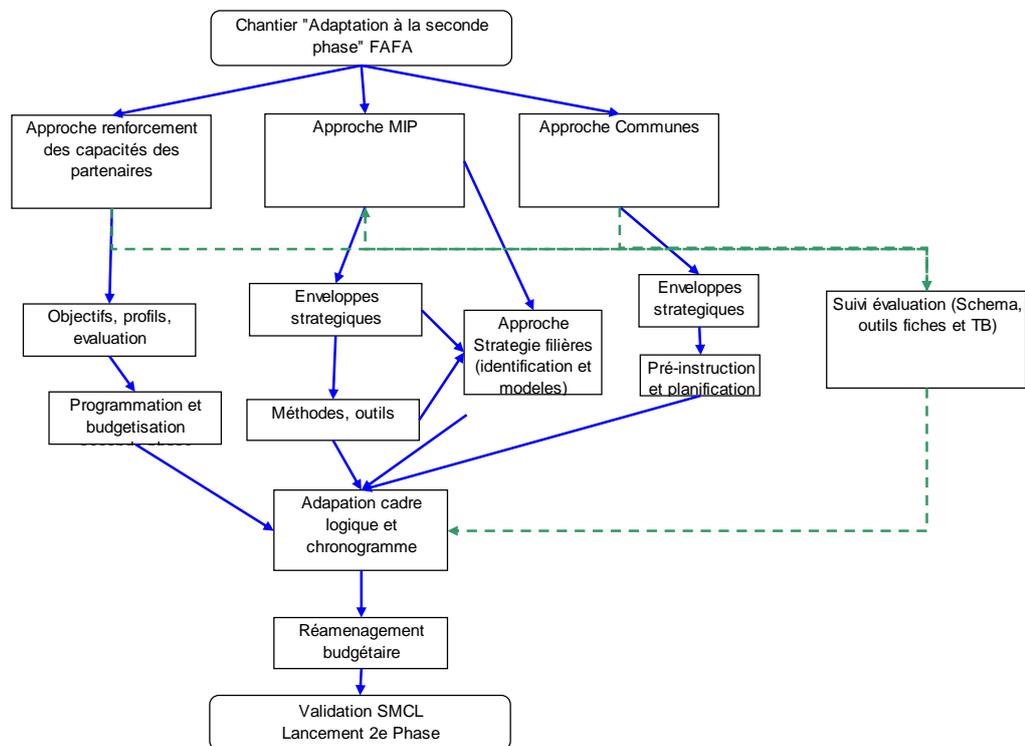
Ce chantier devrait être limité dans le temps (1 mois ?) et conclu par une réunion SMCL.

Les principaux domaines concernés sont :

- Approche renforcement des capacités : (1) objectifs, profils, évaluation ; (2) programme pour la seconde phase
- Approche microprojets : Délimitation du champ et délimitation des enveloppes, méthodes, outils
- Approche stratégie filière : identification d'opportunités et communication proactive.
- Approche « communes » : Enveloppes communales et définition des projets (pré projets PDC), planification des activités ultérieures
- Suivi-évaluation : (i) Suivi de réalisation : élaboration des fiches et tableaux de bord (et du système de gestion informatisé : MS Excel dans un premier temps) ; (ii) Effets et impacts : Dispositif de mini enquêtes thématiques.
- Adaptation du chronogramme

- Réaménagement budgétaire.
- Le schéma ci-après propose un schéma possible pour l'ordonnancement de ce chantier de préparation.

Figure 8: Diagramme de préparation 2e Phase



7 Accords & perspectives

D'une façon générale, les approches et propositions exposés ci-dessus, ainsi que le cheminement pour les mettre en œuvre résultent d'un travail consensuel, et constituent dès lors un accord de base.

De façon plus spécifique, il a été demandé au consultant de fournir, au-delà de l'évaluation proprement dite, des pistes concrètes pour les différents outils proposés.

Concernant ce dernier point, il est entendu qu'il ne peut s'agir à ce stade que de propositions de principe, qui n'ont pas fait l'objet d'une validation particulière en cours de mission et qui devront subir de la part de l'équipe du projet d'une élaboration plus complète pour leur mise en œuvre.

Dans cet esprit, les propositions plus précises (amorces de méthodologies et maquettes de formulaires) sont placées en annexe du présent rapport. Elles ne sont fournies qu'à titre illustratif, comme cela a été discuté en cours de mission. Il est clair qu'elles ne peuvent être utilisées en l'état, et devront faire l'objet d'un travail d'élaboration fin de la part de l'équipe et de ses partenaires et sous-traitants.

8 Annexes

Annexe 1 : termes de reference de l'évaluation	65
Annexe 2 : Calendrier de réalisation de la mission	77
Annexe 3 : Liste des personnes rencontrées	78
Annexe 4 : Liste bibliographique	86
Annexe 5 : Résumé des débats et recommandations des SMCL.....	89
Annexe 6 : Synthèse des séances de restitution de l'aide-mémoire	96 ⁹⁵
Annexe 7 : Suivi des accords d'exécution	99 ⁹⁸
Annexe 8 : Suivi budgétaire.....	101 ¹⁰⁰
Annexe 9 : Schéma organisationnel de principe d'un dispositif simple de suivi de réalisation.....	104 ¹⁰³
Annexe 10 : Schéma de principe pour la réalisation de mini enquêtes annuelles effets /impacts aupres des bénéficiaires du projet.	107 ¹⁰⁶

ANNEXE 1 : TERMES DE REFERENCE DE L'EVALUATION



CTB

**AGENCE BELGE
DE DÉVELOPPEMENT**

TERMES DE REFERENCE

(CdC BTC/CTB BXL 1002 DU 19/11/2010)

MARCHE DE SERVICES POUR L'EVALUATION A MI-PARCOURS DU PROJET « FACILITE D'APPUI AUX FILIERES AGRICOLES DANS LES DEPARTEMENTS DU MONO ET DU COUFFO »

5.2 Introduction

Une Evaluation à mi-parcours de l'intervention « Facilité d'Appui aux Filières Agricoles dans les départements du Mono » (FAFA/MC) est planifiée pour le dernier trimestre 2010. Elle se situe dans un contexte de tournants importants tant au niveau de la politique sectorielle au Bénin que du programme de coopération bilatérale béninobélge.

Après un important travail de diagnostic et de planification regroupant les différentes catégories d'acteurs du projet, la FAFA a démarré en 2010 la conclusion d'accords de délégation de maîtrise d'ouvrages pour la mise en œuvre des activités retenues. A côté de ces accords d'exécution un deuxième instrument a été mis en route à savoir le financement des micro-projets (MIPS). Deux autres outils (fonds de garantie et fonds d'appui aux communes) restent à mettre en place. Des questions se posent quant à l'orientation à prendre par certains instruments, et entre autre sur **le 'comment assurer une durabilité du travail de responsabilisation des acteurs qui a été entamé'**.

Par ailleurs, cette évaluation à mi-parcours intervient alors que le démarrage de l'autre facilité du programme bénino-belge, prévue pour les départements de l'Atacora et de la Donga (FAFA/AD), est imminent. Les leçons apprises du FAFA MC pourront donc également être mises à profit pour aider au démarrage de cette nouvelle intervention.

Le programme de la coopération belge au Bénin se situe d'ailleurs dans une phase transitoire de passage de **l'approche projet vers une approche programme pour l'ensemble du secteur agricole**. Un travail de mise en cohérence des appuis belges au secteur de l'agriculture a eu lieu ces derniers mois, autour d'un autre volet du programme bénino-belge, le projet d'Appui Institutionnel au MAEP et auquel à pris part la FAFA-MC. L'objectif étant d'arriver à une complémentarité des appuis : l'AI-MAEP se concentrant sur les appuis au niveau central et au niveau institutionnel alors que les FAFA travailleront au niveau local et opérationnel. La Belgique appuie encore, au niveau national, la mise en place de l'Autorité Béninoise de Sécurité Sanitaire des Aliments (ABBSA). Enfin, une quatrième intervention est en cours de formulation pour la mise en place d'une facilité d'appui aux Investissements Agricoles (FAIA).

La coopération belge finance aussi un programme d'Appui aux Plans de Développement Communaux (PAPDC) dans les 25 communes de l'Atacora-Fonda et du Mono-Couffo avec lequel une synergie et des complémentarités se dessinent.

Ainsi à côté de **l'appréciation de la performance** du projet, il est attendu de la mission d'évaluation des recommandations pour appuyer l'équipe FAFA au regard de ses interrogations actuelles quant à **son positionnement dans le programme** d'appui au secteur agricole et quant à **l'orientation à prendre par les différents outils et approches d'intervention pour les prochains mois**.

5.3 Historique de l'intervention

5.3.1 Contractualisation du projet

Le projet Facilité d'Appui aux Filières Agricoles « FAFA » est un projet de coopération directe bilatérale entre le Gouvernement béninois et le Royaume de Belgique. Une Convention Spécifique

a été signée entre les deux parties le 21 mars 2008 (arrivant à échéance le 21 mars 2014). Le projet a une durée d'exécution de 5 ans. La Convention de Mise en Œuvre (CMO) entre l'Etat belge et la CTB a été signée le 23 avril 2008. La fin du projet est donc avril 2013. Toutefois, avec le retard qu'a connu la mise en place de l'équipe du projet, les activités n'ont démarré qu'en septembre 2008, date d'arrivée du 1^{er} Assistant Technique international sur le projet. Ainsi le terme prévisionnel pour le projet est le 31 août 2013.

Le budget total est de 6.145.694 € dont 5.500.000 € au titre de la contribution belge et 645.694 € pour la contribution béninoise. Ce montant sera implémenté suivant deux modalités de financement complémentaires: cogestion et régie.

5.3.2 Contexte du projet

La promotion des filières agricoles est devenue un axe prioritaire de la politique de relance du secteur agricole au Bénin. Dans la déclaration de la politique de développement agricole, l'option de la libéralisation du secteur agricole et le désengagement de l'Etat de l'essentiel des activités productives et une meilleure articulation entre les acteurs a été prise. Le Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche (MAEP) a élaboré des outils opérationnels tels que le Schéma Directeur du développement Agricole et Rural (SDDAR) et le plan stratégique Opérationnel. En 2006 le Plan Stratégique de Relance du Secteur Agricole fait de la promotion des filières agricoles l'un des axes majeurs du développement agricole au Bénin.

Au sein des Centres Régionaux pour la promotion Agricole (CeRPA) une direction de la promotion des filières et de la sécurité alimentaire a été créée. Ces directions sont récentes et ne jouent pas encore leur rôle faute d'un appui d'une instance centrale capable de concevoir et d'orchestrer ce nouveau processus. Au sein du MAEP, il était prévu la création d'une cellule transitoire de régulation des filières agricoles. Il est aujourd'hui envisagé plutôt la création d'une Autorité de régulation des filières agricoles qui sera chargée de l'élaboration et du suivi et évaluation d'une politique cohérente de promotion des filières agricoles.

La FAFA s'inscrit dans le cadre de la promotion des filières agricoles, et intervient dans les filières riz et maraîchage dans les départements du Mono et du Couffo, deux filières qui correspondent aux stratégies d'intensification des petits producteurs et qui présentent des potentiels et des opportunités réelles mais qui sont actuellement sous exploitées et sont caractérisées par un manque d'information et de structuration.

Les départements de Mono et de Couffo sont de vocation agricole 333.000 hectares cultivables avec une population agricole de 614.000 personnes. La plupart des structures de production sont de nature familiale où la production vivrière est dominée par la culture de maïs et de manioc. Le niébé, l'arachide, les cultures maraîchères et le coton jouent un rôle dans la diversification des revenus. Les problèmes dans l'agriculture dans le Mono Couffo sont multiples : rendements bas à cause de la baisse de la fertilité des sols, la faible valorisation de l'eau pendant la contre saison, les activités commerciales peu développées, etc. La région présente des niveaux de pauvreté supérieurs à la moyenne nationale. Il existe un potentiel considérable pour l'intensification des cultures à travers un aménagement des bas-fonds et une meilleure maîtrise de l'eau. Le potentiel des terres irrigables et utilisables pour les cultures maraîchères et le riz est estimé à 29.400 hectares.

Le projet FAFA aborde les trois axes complémentaires ci-après en vue de la promotion des filières riz et maraîchage dans le Mono et le Couffo :

La dynamisation et l'articulation des marchés (commercialisation et approvisionnement en intrants et en équipements ;

Le renforcement de la compétitivité des systèmes de production (renforcer la capacité du système agricole à mieux répondre aux exigences du marché) ;

La mise en place d'un cadre approprié de gouvernance de filières dans la zone d'intervention (l'articulation des acteurs guidée par des instruments de pilotage et négociée dans les cadres de concertation appropriés et un appui et encadrement qui répondent aux nécessités).

Toutefois, dans le cadre d'une approche harmonisée du programme bénino-belge dans le secteur agricole au Bénin, et compte tenu du démarrage d'autres projets/programmes de la CTB (AIMAEP et ABSSA) qui ont pris en compte certains aspects de la composante 3, donc du Résultat 3 de FAFA/MC, les activités à portée nationale et institutionnelle sont transférées à AIMAEP et à ABSSA.

Ce transfert d'activités s'est accompagné de transfert des moyens financiers qui permettent de les réaliser. Ceci a été validé à la Structure mixte de concertation locale conjointe AI MAEP/FAFA du

17 juin 2010.

Par ailleurs, des synergies sont à développer entre la FAFA/AD et le PAFI RIZ (programme mis en œuvre par la CTB et financé par l'Union Européenne), dans une approche de complémentarité en ce qui concerne la filière riz.

5.3.3 Objectifs du projet

L'objectif global a été défini comme suit : « Augmenter la sécurité alimentaire et les revenus de la population rurale associée aux filières riz et maraîchage dans le cadre d'une politique nationale de promotion des filières ».

Il s'inscrit dans le cadre des politiques de développement économique et de relance du secteur agricole, ainsi que dans les Objectifs de Développement du Millénaire. La référence au développement d'une politique nationale de promotion des filières a été rajoutée afin de souligner l'importance du résultat 3 et sa complémentarité avec les objectifs de développement et de sécurité alimentaire.

L'objectif spécifique est : « Renforcer les capacités et l'articulation effective des acteurs privés et publics afin d'améliorer la productivité et la rentabilité des filières riz et maraîchage dans le Mono-Couffo ».

Il exprime la stratégie centrale de l'intervention : assurer par un partenariat public-privé, l'augmentation de la productivité des filières riz et maraîchage, et donc leur contribution au développement économique et à la sécurité alimentaire, par la rentabilité des différents segments de production, de fourniture d'intrants et équipements, de transformation et de commercialisation.

Trois résultats correspondant aux 3 composantes de l'intervention :

Résultat 1 : Appui à la dynamisation et à l'articulation des marchés

Les producteurs et les opérateurs du marché ont amélioré leur articulation et réduit leurs coûts et risques de transaction en aval comme en amont de la filière.

Ce résultat s'oriente à rendre les marchés du riz et des produits maraîchers plus dynamiques, c'est-à-dire permanents et réactifs au niveau des différents acteurs, et mieux articulés, avec une meilleure circulation de l'information, une plus grande transparence et des liens d'affaires plus stables et plus sécurisés pour toutes les parties

Résultat 2 : Appui à la compétitivité des systèmes

Les producteurs et transformateurs adaptent leurs méthodes de production aux opportunités de marché et améliorent leur maîtrise des charges d'exploitation.

Ce résultat poursuit la compétitivité des producteurs et transformateurs, c'est-à-dire leur capacité à assurer une production de qualité soutenue et conforme aux exigences du marché, dans la maîtrise des coûts de production, post-récolte et transformation.

Résultat 3 : Appui à la gouvernance des filières

Contribution à la mise en place d'un cadre de politique de promotion des filières, incluant des structures de concertation et de pilotage au niveau central et régional, et des instruments et méthodologies validés, et si possible en concertation avec d'autres partenaires techniques et financiers.

Ce résultat cherche à développer un cadre de gouvernance qui permette de créer un environnement politique et institutionnel favorable, en guidant l'articulation et l'action des acteurs des filières par des instruments de pilotage et des cadres de concertation appropriés, et en adaptant les services d'appui et d'encadrement aux nécessités prioritaires.

Le cadre logique présenté dans le DTF est le cadre global commun à tous les partenaires. Comme prévu au DTF, ce cadre a été révisé et traduit en un cadre plus opérationnel qui permette à chaque partenaire de s'y retrouver et de s'engager dans des négociations. Des indicateurs ont ainsi été définis pour chaque convention avec les partenaires. Ce système en cascade sert aujourd'hui de modèle pour l'établissement du système participatif de suivi et d'évaluation.

5.3.4 Stratégie du projet – Gestion – Organisation

Le point principal de la stratégie de la FAFA est de faciliter le développement des deux filières en se

basant sur des partenaires stratégiques qui sont des leviers pertinents. Cette approche implique la mise en position de maîtres d'ouvrage et de responsabilisation complète des partenaires dans le processus de planification, de mise en œuvre et de suivi des activités. Le renforcement des capacités des partenaires est un des points cruciaux qui est actionné face à des structures qui ont souvent de faibles capacités d'intervention. Enfin, l'approche filière se fait essentiellement en fonction des besoins des marchés qui définissent les volumes, les qualités et les rythmes à respecter au niveau de la production.

La Facilité d'Appui aux Filières Agricoles met à la disposition des partenaires, plusieurs instruments destinés à leur permettre de renforcer leurs capacités et de mener à bien leurs rôles respectifs dans la promotion des filières. Ces instruments sont au nombre de sept :

Les Conventions de financement de partenariat : 'Accords d'exécution' ;

Le financement de Micro-Projets : 'Manuel de gestion des microprojets' ;

Le financement d'Investissements Publics : 'Manuel de maîtrise d'œuvre Communale'

• Le financement d'Etudes et d'Appui-Conseil ;

Un budget d'appui au financement (micro crédit) ;

L'Assistance Technique permanente ;

Les prestations de services stratégiques.

Les activités de facilitation de l'intervention sont déléguées par le Maître d'Ouvrage à une Equipe de Facilitation.

Cette équipe est composée de deux ATs et un Administrateur-gestionnaire engagés sous l'autorité du Représentant Résident de la CTB, d'un responsable sous l'autorité du MAEP et trois chargés de facilitation qui travaillent sous l'autorité du responsable de la facilité.

Deux assistants, dont l'un à l'AG et l'autre au Chargé OPA, puis deux Assistants Juniors (AJ) renforcent l'équipe technique permanente dans la mise en œuvre du projet.

Un personnel d'appui complète l'équipe et est composé de : une secrétaire de direction, quatre chauffeurs, un agent d'entretien et de liaison.

5.4 Finalité de l'évaluation à mi-parcours

En accord avec le Dossier Technique et Financier du projet « **Fafa** », une Evaluation à Mi-Parcours (EMP) est planifiée **pour le dernier trimestre 2010**.

De manière générale l'EMP consiste à juger de la **pertinence** de la prestation par rapport à sa conception et au contexte politique, environnemental, social, humain dans lequel elle évolue, du degré **d'atteinte des résultats prévus** et des suites à donner pour assurer une exécution satisfaisante de la prestation ainsi que **la durabilité** des acquis constatés. Une évaluation externe DGD de la qualité des prestations de la CTB au Bénin (y compris la Fafa) a analysé ces critères de performance en août 2010. L'évaluation à mi-parcours pourra se baser sur les conclusions de cette évaluation externe et les approfondir pour émettre de recommandations quant à la suite du projet.

Les critères de base à étudier dans cette perspective sont les critères d'évaluation classique de la performance, les critères HARMO liés à l'efficacité de l'aide et les thèmes transversaux de la coopération belge. Ces critères sont repris au point 5.7 « Critères à étudier » du présent document.

Par ailleurs, l'objectif est que la SMCL du Fafa dispose de recommandations formulées par l'EMP, par rapport aux questions suivantes :

1. Les orientations stratégiques de l'intervention : L'EMP s'intéressera en particulier aux aspects suivants :

L'EMP analysera d'une part si les orientations stratégiques prévalant à la conception du projet gardent leur valeur au regard de l'évolution du contexte la promotion des filières agricoles ?

Trois axes complémentaires ont été retenus pour assurer la promotion des filières riz et maraîchage. Les instruments mis en place répondent-ils aux attentes des acteurs impliqués dans la mise en œuvre de la stratégie développée ?

Par ailleurs, suite à un travail commun Fafa/AI-MAEP, le résultat 3 du projet a été partiellement

transféré à AIMAEP (mise en place de la structure nationale de pilotage des filières, organisation des OP au niveau national, mécanisme de suivi des filières), et à l'ABBSA pour les activités relatives à la mise en place d'un cadre de contrôle intégré des filières et mécanismes de labellisation. L'EMP devra se prononcer par rapport à la pertinence et à l'efficacité de ces options.

L'approche d'intervention : Comment pérenniser les acquis de l'approche de facilitation par rapport à la dynamique de promotion des filières agricoles ? Comment assurer un appui-conseil aux acteurs au-delà de la durée du projet ? Quelles actions, quelles stratégies l'intervention devrait-elle mettre en œuvre pour assurer un réel renforcement des capacités des différentes catégories d'acteurs dans une approche durable au-delà de la durée du projet ? Quelles leçons, recommandations en tirer pour la mise en œuvre de la FAFA / Atacora-Donga ?

Les instruments d'intervention : la FAFA a mis en place deux des outils d'intervention (accords d'exécution et MIP), deux autres (fonds de garantie et fond d'appui aux communes) restent à mettre en place.

L'EMP doit être en mesure de fournir **une appréciation sur la pertinence et l'efficacité des outils actuels** : Est-ce que les accords d'exécution contribuent à l'atteinte des objectifs, quant aux choix des partenaires, aux axes d'interventions... ? Une analyse approfondie devra être effectuée sur cet outil qui revêt une importance capitale dans la mise en œuvre des activités et des partenariats du projet ;

La mise en place des MIP est difficile, notamment en ce qui concerne la qualité des dossiers soumis, leur appropriation par les promoteurs, l'absence d'aspects novateurs et porteurs... L'EMP devrait pouvoir se prononcer sur la pertinence d'un tel outil, et formuler des recommandations en vue de l'amélioration de son fonctionnement ;

Quant aux outils non encore mis en place l'EMP devrait se prononcer sur la pertinence de l'opérationnalisation de ces outils compte tenu de l'importance (budget) de ces fonds, de la durée restante du projet, des autres volets du programme bénino-belge, et éventuellement faire des **propositions de réorientation**.

4. La gestion/organisation du projet :

Quelle appréciation donner des outils de gestion, de planification, et de monitoring et suivi-évaluation ? L'EMP s'intéressera particulièrement au **système participatif de planification et de suivi-évaluation développés par la FAFA** avec l'appui d'une expertise externe. Une expérience novatrice dans le paysage de la coopération bénino-belge dont il faudra tirer les enseignements pour les interventions futures.

Comment ces outils pourraient-ils servir plus efficacement le MAEP à concevoir un système efficace de suivi-évaluation de la politique de promotion des filières agricoles ?

Des actions sont-elles nécessaires pour assurer une meilleure organisation du projet dans la perspective d'assurer une plus grande efficacité et efficacité ?

Les recherches d'harmonisation entre PTFs sont-elles confortées par l'intervention ?

Cet aspect sera examiné à plusieurs niveaux : Collaboration avec les autres projets dans les départements du Mono et du Couffo, notamment pour ce qui est de l'accès des filières appuyées au marché ?

Comment améliorer les cadres de concertation au niveau régional ? Les organes prévus dans le cadre du projet à savoir le Comité Technique d'Orientation et de Suivi ainsi que la Plateforme Technique d'Appui aux filières riz-maraîchage répondent-ils aux attentes ? Comment impulser un espace de concertation de filières qui se pérennise après la Facilité ? Comment le projet peut-il contribuer à améliorer leur fonctionnement ?

La dimension de « laboratoire » du FAFAMA/MC : le projet est vu comme un laboratoire tant pour le MAEP que pour guider les orientations de l'appui belge aux filières agricoles. L'EMP se penchera en particulier sur les questions suivantes :

Comment le projet peut-il le mieux répondre aux attentes des autres interventions de la coopération belge dans le secteur de l'agriculture particulièrement en ce qui concerne la gouvernance des filières agricoles ?

Quels enseignements tirer pour la mise en route de la FAFA AD : notamment au sujet de la logique d'intervention, de la mise en place du système participatif de planification et suivi-évaluation...

FAFA MC est le premier du programme bénino-belge orienté vers l'appui au secteur privé dans le secteur agricole – quels enseignements en tirer ?

En terme d'appui au financement des investissements agricoles, quelle est l'appréciation de l'EMP quant à un fond de subvention à frais partagés tel le fond MIP ou sur la collaboration actuelle avec les IMF. Quels enseignements en tirer pour la mise en œuvre de FAIA ?

5.5 Groupes d'intérêt concernés par l'évaluation à mi- parcours

Les différentes parties prenantes au projet sont les suivantes :

1. Les bénéficiaires directs de l'intervention sont :

Les producteurs et productrices de riz et de maraîchage dans le Mono-Couffo ;

Les transformateurs de riz et des produits maraîchers ;

Les opérateurs privés de la commercialisation ;

Les opérateurs privés en amont (fournisseurs en intrants et équipements)

2. Les partenaires de l'intervention avec lequel des accords d'exécution sont signés sont :

La Chambre de Commerce et d'Industrie du Bénin (CCIB) ;

L'Union Régionale des Producteurs du Mono-Couffo (URP) ;

Le Conseil Régional des Riziculteurs (CRR) ;

Le Conseil Régional des Maraîchers (CRM) ;

La Chambre Interdépartementale d'Agriculture (CIA) ;

Le CeRPA-Mono Couffo.

3. Les Structures d'orientation et de suivi :

L'ancrage institutionnel du projet est le MAEP. Les structures impliquées dans l'orientation et les prises de décision de FAFA sont : la SMCL, le Comité Technique d'Orientation et de Suivi et la Plate-forme Technique d'Appui aux Filières Riz et Maraîchage ;

La SMCL est responsable de la supervision et des orientations générales de l'intervention en conformité avec la Convention de Spécifique et le DTF approuvés ;

Le CTOS est responsable de l'orientation technique générale du projet, et de la supervision rapprochée des activités au niveau national (composante d'appui à la gouvernance des filières) ;

La Plate-forme Technique d'Appui aux Filières Riz et Maraîchage est un organe régional de concertation et de coordination entre les acteurs qui sont les partenaires de l'intervention.

5.6 Zone d'intervention du projet & bénéficiaires à visiter

La zone d'intervention du projet est le Mono-Couffo, l'EMP s'y déroulera pour des visites de terrain et des entretiens avec les acteurs des deux filières riz et maraîchage. Lokossa sera la base et le point à partir duquel seront effectuées les visites aux structures partenaires qui sont les bénéficiaires directs de l'intervention et au CeRPA qui en est le partenaire stratégique. Il en sera de même des visites de sites pour les réalisations et des entretiens avec les groupes cibles.

5.7 Critères à étudier

Bien que certains critères aient déjà fait objet d'une évaluation externe de la part de la DGD, l'évaluation des critères suivants devra être approfondie

5.7.1 Critères de base

5.7.1.1 Pertinence

Il s'agira d'apprécier la mesure dans laquelle l'intervention de coopération répond aux attentes et priorités des acteurs principaux concernés par le projet, plus particulièrement les décideurs politiques nationaux et belges. Deux aspects devraient être examinés :

La conception du projet est-elle en accord avec les politiques et stratégies nationales (PRSP, plans de développement, stratégies sectorielles nationales, politiques d'égalité entre femmes et homes, environnement, économie social, droits d'enfants et les OMD) ?

Le projet est-il en accord avec les politiques et stratégies du donneur belge ?

5.7.1.2 Efficience

L'EMP devra se prononcer sur l'efficience de l'intervention de coopération et la certitude que les activités et les résultats seront acquis en respectant le calendrier proposé et en accord avec les moyens planifiés.

L'EMP-team analysera tout retard, contrainte ou problème que le projet a rencontré et tirera les leçons utiles pour des interventions ultérieures béninoises et/ou belges.

5.7.1.3 Efficacité

L'équipe d'évaluation devrait se prononcer par rapport à la réalisation de l'objectif spécifique et l'utilisation par les bénéficiaires des résultats. L'équipe d'évaluation expliquera – si nécessaire – les raisons qui expliquent pourquoi l'objectif spécifique et/ou les résultats n'ont pas été atteint(s).

L'équipe d'évaluation analysera les écarts constatés et les raisons d'atteinte (partielle ou satisfaisante) ou de non atteinte des résultats.

5.7.1.4 Durabilité

La préoccupation majeure porte sur la continuation, par le pays partenaire, des bénéfices résultant d'une action de développement après la fin de l'intervention. L'équipe de l'évaluation mi-parcours appréciera les dispositions prises par le projet pour assurer l'ancrage des acquis du projet au niveau local et central.

La mission analysera particulièrement le processus de renforcement des capacités promu par le projet.

Elle analysera également dans quelles mesures les solutions proposées et les approches acceptées sont maîtrisées par les bénéficiaires. Elle donnera des pistes pour la consolidation des acquis.

5.7.1.5 Impact

La mission analysera ici quels sont les effets / impacts que les bénéficiaires, institutions des partenaires et groupes non-ciblés ressentent du projet ? Ces changements sont-ils durables ?

Quelle est la nature de ces changements positifs, négatifs, directs, indirects, intentionnels, non-intentionnels ? Y a-t-il une relation causale entre les changements et la présence du projet ?

L'équipe de l'évaluation mi-parcours est amenée à fournir des indications sur les effets / impacts possibles qui peuvent surgir après le projet.

5.7.2 Critères – HARMO pour renforcer l'efficacité

5.7.2.1 Harmonisation

La mission analysera les initiatives et mécanismes mis en place par le projet pour harmoniser cette intervention avec celle des autres bailleurs de fonds dans la zone et dans le secteur. Ce critère mettra l'accent tout d'abord sur les aspects opérationnels de l'intervention de développement.

5.7.2.2 Alignement

Le projet, s'aligne-t-il sur les systèmes et procédures nationales en matière de gestion des finances publiques, de comptabilité, de passation des marchés, d'audit, de rapportage, de monitoring et d'évaluation ?

Le projet, renforce-t-il les capacités de gestion en matière de monitoring & d'évaluation, de rapportage, de passation des marchés, de comptabilité, des ressources humaines, des finances, du développement d'entreprise ?

5.7.2.3 Gestion axée sur les résultats

Le cadre « orienté résultats » est un élément clef pour ce critère. En évaluant le critère de gestion axée sur les résultats, les points suivants devraient être pris en considération :

La programmation, le monitoring et l'évaluation, sont-ils alignés avec les résultats ? Les result-based tools sont-ils utilisés afin de montrer comment les investissements et inputs contribueront aux résultats du pays ? Sont-ils utilisés afin d'indiquer comment les processus de gestion appuient l'obtention des résultats ?

Le système de monitoring et d'évaluation du projet est-il basé sur des baselines nationaux, des indicateurs basés sur les politiques nationales, des result oriented frameworks du pays partenaire, du cadre de monitoring du pays partenaire ?

Le système de rapportage du projet est-il basé sur country results oriented reporting, joint formats for periodic reporting ?

Les résultats du monitoring sont-ils utilisés pour en tirer des leçons, pour prendre des décisions ?

Les deux partenaires se focalisent-ils sur les résultats pendant toutes les phases du projet : planning, mise en œuvre, monitoring, évaluation et rapportage ? Le dialogue, est-il focalisé sur l'obtention des résultats pendant toutes les phases du projet ?

5.7.2.4 Responsabilité mutuelle

Le projet donne-t-il dans les temps des informations transparentes et compréhensibles sur les dépenses financières, la comptabilité, les revenus, les dépenses ainsi que sur les progrès du projet par rapport aux activités, aux résultats, aux objectifs, aux rapports d'évaluation, le statut des dossiers d'achats de biens et de services, rapports d'audit ?

L'institution partenaire rapporte-t-elle les réalisations du projet aux autorités nationales, aux autorités locales et aux bénéficiaires ?

La SMCL fonctionne-t-elle de l'une ou l'autre de ces manières: réunions régulières, respect de l'opinion de l'institution partenaire, évaluation conjointe des progrès du projet, respect des engagements, suivi du projet par rapport aux nouvelles tendances ?

5.7.2.5 Appropriation

L'institution partenaire exerce-t-elle le leadership dans l'implémentation du projet ?

Le projet renforce-t-il les capacités de leadership de l'institution partenaire, concernant ces tâches de coordination ?

Y a-t-il eu une analyse des capacités de l'institution partenaire (capacité d'audit, analyse de la situation, analyse des participants, analyse des bénéficiaires) ?

L'institution partenaire coordonne-t-elle les projets d'aide ? Si oui, est-ce fait en dialogue avec les différents bailleurs ? La société civile et le secteur privé participent-ils à cet effort de coordination ?

5.7.3 Thèmes transversaux 5.7.3.1 Egalité de genre

Etant donné que le genre est un concept transversal, l'équipe de l'Evaluation Mi-Parcours certifiera que toutes les données sont différenciées par rapport au genre (collecte de données sur les hommes et les femmes, réunions et interviews avec des hommes et des femmes, statistiques différenciées pour les hommes et les femmes...).

L'équipe EMP devrait s'attacher aux aspects de politique « gender » dans le secteur étudié. L'équipe devrait être capable de donner un aperçu du niveau d'empowerment des femmes. L'équipe EMP devrait vérifier jusqu'à quel point le projet change ce que les femmes « possèdent », ce qu'elles « peuvent », ce qu'elles « veulent » et ce que les femmes « savent », comparé à la situation préexistante au projet.

5.7.3.2 Environnement

Les aspects de respect durable de l'écosystème et de l'habitat naturel, de la conservation et l'utilisation rationnelle des ressources, des risques potentiels pour l'environnement, et de l'adaptation des technologies sont au cœur de ce projet.

L'équipe d'EMP étudiera en particulier comment le projet a fait face aux problèmes spécifiques liés à l'environnement : l'envasement du chenal, la pollution du Lac Ahémé...

L'équipe EMP devrait être capable de pointer les questions critiques affectant négativement l'environnement. Si possible, l'équipe EMP devrait être capable de proposer des mesures pour améliorer le respect de l'environnement.

5.7.3.3 Economie sociale

L'économie sociale fait référence à la dimension économique et sociale de la finalité d'un service et des résultats délivrés par le projet. L'économie sociale mesure également si le projet fait appel,

interagit avec la société civile. Le critère « économie sociale » pose la question de savoir si l'activité et les résultats sont socialement orientés ou sont exclusivement tournés vers le profit économique. L'économie sociale se focalise sur les bénéfices collectifs et évite les bénéficiaires isolés. L'économie sociale donne priorité et récompense le travail plutôt que le capital.

L'équipe EMP devrait se focaliser sur les obstacles dans le but de proposer des mesures visant à améliorer la participation de la société civile et renforcer les critères d'économie sociale.

5.8 Méthodologie de l'évaluation à mi-parcours

Tout en tenant compte des présents TdR, le consultant international (qui est en même temps chef d'équipe) proposera un projet et des outils d'évaluation. Ceux-ci devront permettre une analyse, une mesure et l'établissement de recommandations autant pour les critères de base de la performance que pour les questions spécifiques posées au point 5.4 « Finalité de l'évaluation à mi-parcours » ci-dessus.

5.9 Documents à produire lors de l'évaluation à mi-parcours

Les documents suivants rédigés en français seront transmis au fonctionnaire dirigeant en version électronique :

- Aide-mémoire ;
- Rapport provisoire ;
- Rapport définitif.

Les templates seront transmis lors du briefing.

5.10 Période et durée de l'évaluation à mi-parcours

La période du mois de décembre 2010 est retenue pour réaliser la mission d'évaluation sur le terrain qui aura une durée de quinze (15) jours de travail sur le terrain. La mission comprendra en outre 4 jours de travail à domicile pour la rédaction du rapport de mission et 2 jours de travail pour les (dé)briefings au siège de la CTB à Bruxelles.

	(Dé)briefings CTB siège	Visite de terrain (dans le pays partenaire)	Domicile
Consultant international	2	15	4
Consultant national**	0	16	0

* Pour rappel, les jours de voyage internationaux ne sont pas pris en charge par la CTB. ** Pour rappel, le consultant national n'est pas recruté via le présent marché.

5.11 Déroulement de l'évaluation à mi-parcours

L'EMP sera en charge des activités ci-dessous :

Briefing CTB siège (voir « options »)

Briefing à la Représentation (avec les instituts partenaires, le Représentant Résident, l'équipe d'évaluation, le projet) ;

Echange de points de vue sur l'objet de la mission, le programme et la méthodologie appliquée ;

Etude / analyse des documents disponibles ;

Visites de terrain dans la zone d'intervention ;

Collecte de données auprès des bénéficiaires, du personnel du projet, de la direction du projet, des autorités et des structures et institutions partenaires ;

Atelier de restitution (présentation de l'aide-mémoire) avec les intéressés, après les visites de terrain ;

Débriefing à la Représentation et remise de l'aide-mémoire ;

Rédaction du rapport provisoire de mission et envoi au siège de la CTB dans les 8 jours calendriers du retour de mission ;

A partir de ce moment, les commanditaires (CTB, terrain) ont 10 jours pour remettre leurs commentaires ;

Débriefing CTB siège (voir « options ») sur base du rapport provisoire ;

Intégration des commentaires des commanditaires dans le rapport ;

Rédaction du rapport final et envoi au siège de la CTB dans les 8 jours calendriers de la réception des commentaires.

5.12 Composition de l'équipe de l'évaluation à mi-parcours

5.12.1 Equipe de référence

Une équipe de référence appuiera l'équipe de l'évaluation à mi-parcours. Elle sera constituée des personnes suivantes :

Dans le pays partenaire : le Représentant Résident ou son représentant ;

A Bruxelles : Le Conseiller Géographique et le Conseiller Sectoriel.

Une mission du Conseiller sectoriel pourrait être envisagée à la suite de l'évaluation afin d'accompagner l'appropriation et la mise en œuvre des recommandations élaborées par l'équipe d'évaluation.

5.12.2 Equipe de l'évaluation à mi-parcours

L'équipe de l'évaluation à mi-parcours sera constituée d'un consultant international chef de mission (objet du présent marché) et d'un consultant national (non recruté via le présent marché).

5.12.3 Profil et responsabilités des consultants

Le consultant international

Le consultant international (chef de mission) est entièrement responsable de ses conclusions et recommandations.

Il/Elle est en charge des tâches suivantes :

Coordonner l'équipe d'évaluation à mi-parcours ;

Superviser la rédaction du brouillon de rapport de mission, garantir la qualité technique du document ;

Assurer que tous les intéressés sont impliqués dans la mission ;

Assurer l'évaluation des critères de base (cohérence, relevance, efficience, efficacité, durabilité et impact) et d'autres critères, tels que mentionnés au point 5.4 « Finalité de l'évaluation à mi-parcours » ;

Rédiger le résumé des conclusions et recommandations principales à présenter lors des réunions de débriefing ;

Editer et compléter le rapport de l'évaluation à mi-parcours. Profil :

Diplôme universitaire dans le domaine de l'agronomie ou de l'agroéconomie ou expérience équivalente ;

Un minimum de 10 ans d'expérience dans la coopération au développement ;

Solide expérience en évaluation de projets (avoir conduit plusieurs évaluations dans le domaine des filières agricoles au cours des 5 dernières années) ;

Connaissance des méthodologies et techniques participatives d'évaluation ;

Une expérience de terrain en Afrique de l'Ouest dans le secteur de l'agriculture est un atout ;

Connaissance parfaite (orale et écrite) du français ;

Capacités rédactionnelles avérées.

Le consultant national

Tâches

Le consultant national appuiera le consultant international pour les tâches suivantes :

Contribuer en rapport avec le consultant international à l'évaluation des critères de base et aux questions tels que mentionnés au point 5.4 « Finalité de l'évaluation à mi-parcours » ;

Contribuer à la compréhension du contexte culturel par les autres membres de l'équipe d'évaluation ;

Assurer la traduction pendant les réunions qui seront organisées dans la zone d'intervention ;

Contribuer à la rédaction du brouillon de rapport d'évaluation ;

Assurer l'organisation des différents contacts et réunions avec les acteurs impliqués dans le projet.

Profil

Diplôme universitaire dans le domaine de l'agroéconomie, de l'économie, de la socioéconomie ou équivalent ;

Avoir une spécialisation dans les filières agricoles ;

Minimum 5 ans d'expérience dans la coopération au développement secteur développement rural ;

Bonne expérience en évaluation de projets ;

Démontrer une bonne connaissance des différentes régions du Bénin. Une connaissance de la région de la zone d'intervention est un atout ;

Connaissance parfaite écrite et orale du français. Pour rappel le consultant national est recruté par la Représentation de la CTB au Bénin.

5.13 Plan de travail et chronogramme

Le chronogramme suivant est indicatif (concerne le consultant international) :

Date	Activités	Intéressés
Jour 1	Briefing CTB siège (voir « options »)	Consultant international
Jour 2	Arrivée de la mission à Cotonou	Consultant international
Jour 3	Briefing avec la CTB : Rencontre avec le BCD Contacts avec les partenaires à Cotonou (membres de la SMCL, MAEP responsables de la FAFA/MC)	Consultant international
Jour 4	Voyage à Lokossa au siège de la FAFA/MC	Consultant international
Jour 5- 13	Visite des différents acteurs dans la zone d'intervention et rencontres des autres projets dans la zone (PROTOS, LD...)	Consultant international
Jour 14	Retour sur Cotonou et rencontres complémentaires avec d'autres intervenants (PTF, MAEP...)	Consultant international
Jour 15	Préparation de l'aide mémoire	Consultant international
Jour 16	Restitution de la mission Débriefing à la représentation CTB et au BCD et remise de l'Aide mémoire Fin de la mission	Consultant international

Rapport d'évaluation à mi-parcours (version provisoire)

Date	Activités	Intéressés
Jour 17-24	Délai de remise des commentaires des commanditaires. Débriefing CTB siège (voir « options »)	Consultant international
Jour 25-32	Elaboration et remise du rapport final	Consultant international

ANNEXE 2 : CALENDRIER DE REALISATION DE LA MISSION

Arrivée du consultant international au Bénin

Rencontre entre consultant local et chef de mission à Cotonou : 09/12/2010 à 07h45

Entretien avec le DPP MAEP : 09/12/2010 à 08h00

Voyage sur Lokossa & prise de contact avec équipe FAFA et une délégation de la Mission résidente CTB ; briefing de démarrage et cadrage de la MEP : 09/12/2010 à 12h00

Entretien avec équipe Délégation Mission Résidente CTB : 09/12/2010 à 14h30

Entretien avec équipe de FAFA : 09/12/2010 à 15h00

Entretien avec CRM : 10/12/2010 à 08h30

Entretien avec CRR : 10/12/2010 à 11h30

Entretien avec équipe C/OAP : 13/12/2010 à 09h00

Entretien avec équipe CCIB: 13/12/2010 à 10h00

Entretien avec équipe CIA: 13/12/2010 à 13h00

Entretien avec Mr. AKODANDE Sylvain Assistant Gestionnaire FAFA M-C: 14/12/2010 à 09h00

Entretien avec Mr. AHOYO Carlos Habib Chargé de Facilitation du Système participatif de suivi-évaluation FAFA M-C: 14/12/2010 à 11h00

Entretien avec équipe CCIB FAFA M-C: 14/12/2010 à 15h00

Entretien avec Mr. CLARYS Laurent Assistant Technique (basé à Lokosa) : 14/12/2010 à 17h00

Entretien avec Mr. NOUMONVI Maurice Directeur Général par intérim (DGI) CeRPA Mono-Couffo : 15/12/2010 à 08h30

Entretien avec Mr. AWARANKA Amos Directeur de la Réglementation et Contrôle (DRC) CeRPA Mono-Couffo : 15/12/2010 à 08h45

Entretien avec Mr. AGBEGNINOU Prosper Directeur Aménagement et Gestion des Ressources Naturelles (DAGR) CeRPA Mono-Couffo : 15/12/2010 à 09h00

Entretien avec Mme. AZONTONDE Rosine Directrice de la Promotion des Filières et de la Sécurité Alimentaire (DPFSA) CeRPA Mono-Couffo : 15/12/2010 à 09h30

Entretien avec l'URP : 15/12/2010 à 11h00

Entretien avec équipe de l'Unité de Gestion de FAFA M-C : 15/12/2010 à 15h00

Participation de l'EMP à l'atelier de bilan de partenariat 2010 : le 16/12/2010 à 9h30

Visite de terrain le 17/12/2010 :

Entretien avec Mr. EWE Théophile Maraîcher à Grand Popo : 17/12/2010 à 09h30

Entretien avec le Groupement mixte ESSOLAGNON Super de Houinga : 17/12/2010 à 13h00

Restitution de l'aide-mémoire à l'équipe de FAFA : le 21/12/2010 à 08heures

Entretien avec Mr. da CRUZ Théophile Ordonnateur assistant projets CTB : 21/12/2010 à 14h30

Entretien avec Mr. DOVI Paul, Président SMCL : 22/12/2010 à 09h00

Restitution de l'aide-mémoire à l'équipe de CTB Cotonou : le 22/12/2010 à 14heures

ANNEXE 3 : LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

Entretien avec Direction de la Programmation et de la Prospective MAEP : 09/12/2010 à 08h10

No	Nom et prénoms	Fonctions	Structure	Contacts
1	HODONOU Assogba	Directeur	DPP/ MAEP	97 27 51 14/95 28 45 37 Ahod2@yahoo.com

Entretien avec Equipe FAFA et une délégation de la Mission résidente CTB: 09/12/2010 à 12h10

No	Nom et prénoms	Fonctions	Structure	Contacts
1	Oloulotan Sikirou	Responsable FAFA M/C	FAFA Mono/Couffo	96 31 90 28 sikirou.oloulotan@ctb-benin.org
2	LEVAUX Patrick	Assistant technique Co-responsable FAFA M/C	FAFA Mono/Couffo	96 32 17 33 patrick.levaux@btctb.org
3	OCENI Chiaratou	Chargé facilitation aux opérateurs privés ; Responsable composante_1	FAFA Mono/Couffo	97 64 59 15 / 90 03 15 31 chiaratou.oceni@ctb-benin.org
4	KOUNOUHO Aurore	Assistante Administrateur gestionnaire	FAFA Mono/Couffo	66 55 20 36 aurore.kounouho@ctb-benin.org
5	HOUENOU Christian G.	Chargé facilitation aux OPA ; Responsable composant_2	FAFA Mono/Couffo	97 11 19 93 / 90 06 50 37 christian.houenou@ctb-benin.org
6	ZINHA Etienne	Assistant Chargé OPA	FAFA Mono/Couffo	66 55 20 37 etienne.zinha@ctb-benin.org
7	AHOYO Habib Carlos	Chargé de facilitation au système participatif de suivi-évaluation	FAFA Mono/Couffo	96 32 12 93/ 95 05 39 22 habib.ahoyo@ctb-benin.org
8	AKODANDE Sylvain K.	Administrateur gestionnaire	FAFA Mono/Couffo	96 12 56 85 sylvain.akodande@btctb.org
9	VERMEIRE Dominique	MAF	CTB	
10	CLARYS Laurent	Assistant technique	FAFA Mono/Couffo	97 50 67 05

Rapport d'évaluation à mi-parcours (version provisoire)

No	Nom et prénoms	Fonctions	Structure	Contacts
		international		laurent.clarys@btcctb.org
11	MANIGUI A. Soule	Chargé de programme CTB	CTB	96 06 37 64
12	HUYSEN Sven	Représentant résident CTB	CTB	
13	DELEPINE Annick	Assistant junior Appui aux Opérateurs Privés	FAFA Mono/Couffo	96 59 74 24 annick.delepine@btcctb.org
14	HOUARD Benoît	Assistant junior Suivi/Evaluation	FAFA Mono/Couffo	96 99 39 59 benoit.houard@btcctb.org

Entretien avec la Délégation Mission Résidente CTB : 09/12/2010 à 14h30

No	Nom et prénoms	Fonctions	Structure	Contacts
1	HUYSEN Sven	Représentant résident CTB	CTB	
2	MANIGUI A. Soule	Chargé de programme CTB	CTB	96 06 37 64
3	VERMEIRE Dominique	MAF	CTB	

Entretien avec Equipe FAFA : 09/12/2010 à 15h10

No	Nom et prénoms	Fonctions	Structure	Contacts
1	Oloulotan Sikirou	Responsable FAFA M/C	FAFA Mono/Couffo	96 31 90 28 sikirou.oloulotan@ctb-benin.org
2	LEVAUX Patrick	Assistant technique Co-responsable FAFA M/C	FAFA Mono/Couffo	96 32 17 33 patrick.levaux@btcctb.org
3	OCENI Chiaratou	Chargé facilitation aux opérateurs privés ; Responsable composante_1	FAFA Mono/Couffo	97 64 59 15 / 90 03 15 31 chiaratou.oceni@ctb-benin.org
4	KOUNOUHO Aurore	Assistante Administrateur gestionnaire	FAFA Mono/Couffo	66 55 20 36 aurore.kounouho@ctb-benin.org
5	HOUENOU Christian G.	Chargé facilitation aux OPA ; Responsable composant_2	FAFA Mono/Couffo	97 11 19 93 / 90 06 50 37 christian.houenou@ctb-benin.org
6	ZINHA Etienne	Assistant	FAFA Mono/Couffo	66 55 20 37

Rapport d'évaluation à mi-parcours (version provisoire)

No	Nom et prénoms	Fonctions	Structure	Contacts
		Chargé OPA		etienne.zinha@ctb-benin.org
7	AHOYO Habib Carlos	Chargé de facilitation au système participatif de suivi-évaluation	FAFA Mono/Couffo	96 32 12 93/ 95 05 39 22 habib.ahoyo@ctb-benin.org
8	AKODANDE K. Sylvain	Administrateur gestionnaire	FAFA Mono/Couffo	96 12 56 85 sylvain.akodande@btctb.org
9	VERMEIRE Dominique	MAF	CTB	
10	CLARYS Laurent	Assistant technique international	FAFA Mono/Couffo	97 50 67 05 laurent.clarys@btctb.org
11	DELEPINE Annick	Assistant junior Appui aux Opérateurs Privés	FAFA Mono/Couffo	96 59 74 24 annick.delepine@btctb.org
12	HOUARD Benoît	Assistant junior Suivi/Evaluation	FAFA Mono/Couffo	96 99 39 59 benoit.houard@btctb.org

Entretien avec CRM/MC : 10/12/2010 à 08h30

No	Nom et prénoms	Fonctions	Structure	Contacts
1	TOSSOU Ayamou Hervé	Chargé de Programme	CRM	95 35 24 98
2	HOUNDJO Michel		CRM	97 63 97 77
3	LOKOSSI Fagla	Secrétaire Général	CRM	97 31 44 17
4	GAGBO Adrien	Trésorier Général	CRM	95 36 57 90
5	AKOUMAN Bonaventure	Président	CRM	95 07 39 28

Entretien avec CRR/MC : 10/12/2010 à 11h30

No	Nom et prénoms	Fonctions	Structure	Contacts
1	AZONSI Toussaint		CRR	
2	DOSSOUGNON Colbert	Chargé à la commercialisation	CRR	
3	LANGBAOU Benoît	Vice-président	CRR	
4	ADJAHOUTO Coffi Benoît	Chargé Production Semences certifiées	CRR	
5	ANAGO Sévérin		CRR	97 60 96 82

Entretien avec équipe C/OAP : 13/12/2010 à 09h00

No	Nom et prénoms	Fonctions	Structure	Contacts
1	HOUENOU G. Christian	Chargé facilitation aux OPA ; Responsable composant_2	FAFA Mono/Couffo	66 55 20 37 etienne.zinha@ctb-benin.org
2	ZINHA Etienne	Assistant Chargé OPA	FAFA Mono/Couffo	66 55 20 37 etienne.zinha@ctb-benin.org

Entretien avec équipe CCIB: 13/12/2010 à 10h00

No	Nom et prénoms	Fonctions	Structure	Contacts
1	DUMAS Evariste	Secrétaire Administratif/M-C	CCIB	96 69 58 80
2	ADANDOKPOTA Pamphile	Conseiller/MIP	FAFA Mono/Couffo	
3	QUENUM Florentin	Président élu Couffo	CCIB Mono/Couffo	
4	AKPLAKOU Félix	Président élu Mono	CCIB Mono/Couffo	

Entretien avec équipe CIA: 13/12/2010 à 13h00

No	Nom et prénoms	Fonctions	Structure	Contacts
1	HONGBETE Zinsou Patrice	Secrétaire élu	CIA Mono/Couffo	
2	ADDI Jean	Secrétaire Général	CIA Mono/Couffo	
3	BALLO A. Catherine	Trésorière élue	CIA Mono/Couffo	

Entretien avec Mr. AKODANDE Sylvain Assistant Gestionnaire FAFA Mono/Couffo: 14/12/2010 à 09h00

No	Nom et prénoms	Fonctions	Structure	Contacts
1	AKODANDE Sylvain	Assistant Gestionnaire	FAFA Mono/Couffo	96 12 56 85 sylvain.akodande@brcctb.org

Entretien avec Mr. AHOYO Carlos Habib Chargé de Facilitation du Système participatif de suivi-évaluation FAFA Mono/Couffo: 14/12/2010 à 11h00

No	Nom et prénoms	Fonctions	Structure	Contacts
1	AHOYO Carlos	Chargé de	FAFA Mono/Couffo	96 32 12 93/ 95 05

	Habib	Facilitation du Système participatif de suivi-évaluation		39 22 habib.ahoyo@ctb-benin.org
--	-------	--	--	---

Entretien avec équipe CCIB FAFA M-C: 14/12/2010 à 15h00

No	Nom et prénoms	Fonctions	Structure	Contacts
1	OCENI Chiaratou	Chargé de facilitation auprès des opérateurs privés	CCIB FAFA Mono/Couffo	97 64 59 15 / 90 03 15 31 chiaratou.oceni@ctb-benin.org
2	DELEPINE Annick	Assistant junior Appui aux Opérateurs Privés	CCIB FAFA Mono/Couffo	96 59 74 24 annick.delepine@ctb.org

Entretien avec M. CLARYS Laurent Assistant Technique (basé à Lokossa) : 14/12/2010 à 17h00

No	Nom et prénoms	Fonctions	Structure	Contacts
1	CLARYS Laurent	Assistant Technique (basé à Lokossa)	FAFA Mono/Couffo	97 50 67 05 laurent.clarys@brcctb.org

Entretien avec Mr. NOUMONVI Maurice Directeur Général par intérim (DGI) CeRPA Mono-Couffo : 15/12/2010 à 08h30

No	Nom et prénoms	Fonctions	Structure	Contacts
1	NOUMONVI Maurice	Directeur Général par intérim (DGI)	CeRPA Mono-Couffo	95 40 62 33 / 90 01 21 97

Entretien avec Mr. AWARANKA Amos Directeur de la Réglementation et Contrôle (DRC) CeRPA Mono-Couffo : 15/12/2010 à 08h45

No	Nom et prénoms	Fonctions	Structure	Contacts
1	AWARANKA Amos	Directeur de la Réglementation et Contrôle (DRC)	CeRPA Mono-Couffo	

Entretien avec Mr. AGBEGNINOU Prosper Directeur Aménagement et Gestion des Ressources Naturelles (DAGR) CeRPA Mono-Couffo : 15/12/2010 à 09h00

No	Nom et prénoms	Fonctions	Structure	Contacts
1	AGBEGNINOU Prosper	Directeur Aménagement et Gestion des Ressources	CeRPA Mono-Couffo	95 45 61 29/ 96 01 16 41

		Naturelles (DAGR)		
--	--	-------------------	--	--

Entretien avec Mme. AZONTONDE Rosine Directrice de la Promotion des Filières et de la Sécurité Alimentaire (DPFSA) CeRPA Mono-Couffo : 15/12/2010 à 09h30

No	Nom et prénoms	Fonctions	Structure	Contacts
1	AZONTONDE Rosine	Directrice de la Promotion des Filières et de la Sécurité Alimentaire (DPFSA)	CeRPA Mono-Couffo	97 11 36 92

Entretien avec l'URP : 15/12/2010 à 11h00

No	Nom et prénoms	Fonctions	Structure	Contacts
1	GBESSI Wilfrid	Coordinateur	URP Mono-Couffo	96 09 14 47
2	MEADAN Wilfrid	Stagiaire	URP Mono-Couffo	97 56 26 80
3	AMEDEGNAN René	CA-MIP	URP Mono-Couffo	95 26 95 00
4	ASSOU Raymond	Président élu	URP Mono-Couffo	97 60 18 16

Entretien avec équipe de l'Unité de Gestion de FAFA M-C : 15/12/2010 à 15h00

No	Nom et prénoms	Fonctions	Structure	Contacts
1	OLULOTAN Sikirou	Responsable de la Facilité	FAFA Mono/Couffo	96 31 90 28 sikirou.oloulotan@ctb-benin.org
2	LEVAUX Patrick	Co-Responsable de la Facilité	FAFA Mono/Couffo	96 32 17 33 patrick.levaux@btcctb.org

Visite de terrain

Entretien avec Mr. EWE Théophile Maraïcher à Grand Popo (Commune de Comé) : 17/12/2010 à 09h30

No	Nom et prénoms	Fonctions	Structure	Contacts
1	EWE Théophile	Maraïcher	Grand Popo de (Commune de Comé)	95 64 20 59/99 82 09 18

Entretien avec le Groupement mixte ESSOLAGNON Super de Houinga (Commune de Houéyogbé) : 17/12/2010 à 13h00

No	Nom et prénoms	Fonctions	Structure	Contacts
1	DANSOU Paul (et une trentaine de membres)	Secrétaire du Groupement mixte ESSOLAGNON Super et une trentaine de membres	Houinga (Commune de Houéyogbé)	

Restitution de l'aide-mémoire à l'équipe de FAFA : le 21/12/2010 à 08heures

No	Nom et prénoms	Fonctions	Structure	Contacts
1	Oloulotan Sikirou	Responsable FAFA M/C	FAFA Mono/Couffo	96 31 90 28 sikirou.oloulotan@ctb-benin.org
2	LEVAUX Patrick	Assistant technique Co-responsable FAFA M/C	FAFA Mono/Couffo	96 32 17 33 patrick.levaux@btcctb.org
3	KOUNOUHO Aurore	Assistante Administrateur gestionnaire	FAFA Mono/Couffo	66 55 20 36 aurore.kounouho@ctb-benin.org
4	HOUENOU G. Christian	Chargé facilitation aux OPA ; Responsable composant_2	FAFA Mono/Couffo	97 11 19 93 / 90 06 50 37 christian.houenou@ctb-benin.org
5	AHOYO Habib Carlos	Chargé de facilitation au système participatif de suivi-évaluation	FAFA Mono/Couffo	96 32 12 93/ 95 05 39 22 habib.ahoyo@ctb-benin.org
6	AKODANDE K. Sylvain	Administrateur gestionnaire	FAFA Mono/Couffo	96 12 56 85 sylvain.akodande@btcctb.org
7	CLARYS Laurent	Assistant technique international	FAFA Mono/Couffo	97 50 67 05 laurent.clarys@btcctb.org
8	DELEPINE Annick	Assistant junior Appui aux Opérateurs Privés	FAFA Mono/Couffo	96 59 74 24 annick.delepine@btcctb.org

Entretien avec Mr. da CRUZ Théophile Ordonnateur assistant projets CTB : 21/12/2010 à 14h30

No	Nom et prénoms	Fonctions	Structure	Contacts
1	da CRUZ Théophile	Ordonnateur assistant projets CTB	Direction Générale du Budget (Ministère de l'Economie et des Finances)	95 06 75 80/ 97 69 65 58

No	Nom et prénoms	Fonctions	Structure	Contacts
1	DOVI Paul	Président SMCL	Direction Générale des Investissements et du Financement du Développement (Ministère de la Prospective, du Développement, de l'Evaluation des Politiques Publiques et de la Coordination de l'Action Gouvernementale)	95 05 26 76

Restitution de l'aide-mémoire à l'équipe de CTB Cotonou : le 22/12/2010 à 14heures

No	Nom et prénoms	Fonctions	Structure	Contacts
1	Schouveller Yves		CTB	Yves.schouveller@gmail.com
2	HUYSEN Sven	Représentant Résident	CTB	Procurement.Rep-BEN@btcctb.org
3	GHEQUIERE Lawrence		CTB Bxl	Louwrebce.ghesquiere@btcctb.org
4	GALLEZ Alain		Ambassade Belgique	Alain.gallez@dybdsef.fed.be
5	MANIGUI A. Soulé	Chargé de programmes	CTB	96 06 37 64
6	OLOULOTAN Sikirou	Responsable	FAFA/MC	Sikirou.oloulotan@ctb-benin.org
7	LEVAUX Patrick	Coresponsable	FAFA/MC	patrick.levaux@btcctb.org
8	TATA Laminou		AIMAEP	96 87 44 03
9	BAAS Wilma		FAFA/AD	66 87 73 10

ANNEXE 4 : LISTE BIBLIOGRAPHIQUE

Accords de partenariats et conventions

- Accord de partenariat CCIB-FAFA pour l'exécution de l'activité 1.4.4, octobre 2010
- Accord de partenariat CCIB-FAFA pour l'exécution des activités 1.7.3, 1.7.4, 1.7.5, octobre 2010
- Accord de partenariat DIFAOP-FAFA pour l'exécution de l'activité 2.4.7, avril 2010
- Accord de partenariat DAGRN-FAFA pour l'exécution de l'activité 2.7.3, avril 2010
- Convention détachement chargé CCIB FAFA, décembre 2009
- Convention d'exécution des activités des activités 1.6.4 et 1.8.2, décembre 2009

Compte rendu sessions SMCL

- Compte rendu de la 1ère session de la Structure Mixte de Concertation Locale (SMCL) Lokossa le 06 février 2009
- Compte rendu de la 2ième session de la Structure Mixte de Concertation Locale (SMCL) Lokossa le 08 octobre 2009
- Compte rendu de la 3ième session de la Structure Mixte de Concertation Locale (SMCL) Cotonou le 10 février 2010
- Compte rendu de la 4ième session de la Structure Mixte de Concertation Locale (SMCL) Lokossa le 17 juin 2010
- Compte rendu de la 5ième session de la Structure Mixte de Concertation Locale (SMCL) Natitingou les 5-6 octobre 2010

Fiches descriptives des activités

- Fiche descriptive des actions de maîtrise d'ouvrage délégué avec la délégation départementale du Mono-Couffo CCIB pour la mise en œuvre de l'activité 1.4.4, octobre 2010
- Fiche descriptive des actions de maîtrise d'ouvrage délégué avec la délégation départementale du Mono-Couffo CCIB pour la mise en œuvre de l'activité 1.6.4, décembre 2009
- Fiche descriptive des actions de maîtrise d'ouvrage délégué avec la délégation départementale du Mono-Couffo CCIB pour la mise en œuvre de l'activité 1.8.2, décembre 2009
- Fiche descriptive des actions de maîtrise d'ouvrage délégué avec la délégation départementale du Mono-Couffo CCIB pour la mise en œuvre des activités 1.7.3, 1.7.4, 1.7.5, octobre 2010
- Fiche descriptive des actions de maîtrise d'ouvrage délégué avec DAGRN pour la mise en œuvre des activités 2.4.7, octobre 2010
- Fiche descriptive des actions de maîtrise d'ouvrage délégué avec DAGRN pour la mise en œuvre de l'activité 2.7.3, octobre 2010

Manuels de gestion

- Manuel de gestion des accords d'exécution (59p), mars 2010

- Manuel de gestion des conventions (58 p). MAEP-FAFA-CTB. Mars 2010
- Manuel de procédures gestion des microprojets (24 p), mis à jour au 16 avril 2010
- Manuel de suivi-évaluation de la Facilité d'appui aux filières agricoles dans le Mono et le Couffo.FAFA-MC (23 p + annexes).). MAEP-FAFA-CTB. Lokossa 15/04/2010.
- Manuel de procédures de gestion des microprojets (24 p). MAEP-FAFA-CTB. Mis à jour au 16 avril 2010

Rapports et autres documents internes au projet

- Diagnostic participatif ; synthèse de l'état des lieux pour les filières riz et maraîchage dans le Mono-Couffo ; version juin 2009
- Dossier technique et financier. Facilité d'appui aux filières agricoles dans les départements du Mono et du Couffo (FAFA). Bénin (121 p). Code DGCD : NN 3004354. Code NAVISION : BEN 040 11 11. (Version après CCQ 21/02/08).
- Etude de base sur les revenus et marges des acteurs associés aux filières riz et maraîchage dans le Mono-Couffo (27 p). MAEP-FAFA-CTB. Décembre 2009.
- Evaluation de la qualité des prestations de la Coopération Technique Belge 2010 ; Rapport de pays : Bénin ; septembre 2010
- FAFA MC Etat des lieux filières ; juin 2009
- Rapport d'analyse des structures régionales d'appui aux filières rizicoles et maraîchères dans le Mono-Couffo (16 p). MAEP-FAFA-CTB Juin 2009
- Rapport annuel 2009. FAFA. CTB Bénin (43 p + annexe), janvier 2010
- Rapport d'étude sur les revenus FAFA (27p), Lokossa, 19/04/2010
- Rapport final et annexes mission SAFRECO GOLF au 30 juin 2009
- Rapport de la 1ère mission de suivi annuel SAFRECO GOLF au 28 mai 2010
- Rapport de l'atelier Bilan 2009 & Programmation 2010 des partenaires. (13 p). MAEP-FAFA-CTB. Lokossa, 06/05/2010
- Rapport Suivi BPIC mars 2010-final
- Suivi accords exercice 1010-2011 BEN 0401111
- Suivi et évaluation du projet FAFA ; orientations méthodologiques et organisationnelles (18p), 29 mars 2009

Plans d'action stratégiques

- Cadre logique pour le programme bénino-belge dans le secteur agricole et Note de présentation du cadre logique du Programme
- La version actuelle du Cadre logique après SMCL du 10 février 2010
- Le cadre logique du Programme bénino-belge pour le secteur agricole et sa note de présentation.
- Plan d'action stratégique (45 pages + tableaux). MAEP-FAFA-CTB. Septembre 2009 (validé par la SMCL le 8 octobre 2009).
- PAS FAFA Global budgétisé août 2009 version 27 août mise en forme
- PAS FAFA Global revu novembre 2010

- Plan d'actions stratégiques FAFA après SMCL, septembre 2009

Divers

- Aide Mémoire MTR BEN
- Calendrier mission EMP de FAFA Lokossa
- Contact du personnel FAFA 2010-12-12
- FolloxReport_2009-3-24-000
- FolloxReport_2010-3-30-000
- Gestion contrepartie béninoise 2009
- Les Conventions de financement signées ou en cours de signature avec les fiches descriptives d'activités.
- Logo CTB
- MTR Report General BEN
- Note d'appréciation-PIC-2008
- PAMRAD Rapport d'évaluation finale
- PIC 2008_2011
- Procès verbal du Comité Spécial des Partenaires entre le Royaume Uni de Belgique et la République du Bénin, Cotonou, les 03 et 04 mars 2010

ANNEXE 5 : RESUME DES DEBATS ET RECOMMANDATIONS DES SMCL

Les tableaux ci-dessus ont été dressés à partir des comptes rendus des sessions SMCL.

Ce travail a pour but, dans le cadre de l'évaluation :

De caractériser le fonctionnement des instances de décision du projet ;

D'identifier et de prendre en compte les évolutions décidées au cours de l'exécution du projet.

Tableau 24 : 1^{ère} session (6 février 2009)

Recommandations issues du compte rendu de la 1 ^{ère} session de la Structure Mixte de Concertation Locale (SMCL) Lokossa le 06 février 2009	
Préoccupations formulées	Explications fournies
Délai de traitement des dossiers de la Facilité à la DGB	?
Eventuelles difficultés de la Facilité	?
Place accordée au cadre logique et au suivi des indicateurs	?
Part de la contre partie béninoise à l'exécution des activités de la Facilité	?
Plus value qu'apportent les assistants juniors dans les projets	Il est demandé au Responsable de la Facilité de documenter les apports des assistants juniors au projet afin de mettre en exergue leur contribution à la mise en œuvre de la FAFA
Participation des représentants de la Préfecture, des Communes du Mono et du Couffo et de la Direction Départementale de la Prospective et du Développement aux organes de la Facilité	Au regard de leur position déconcentrée, des mesures seront prises pour leur participation au CTOS et à la Plate Forme
Recommandations de la SMCL :	
l'installation urgente du Comité Technique d'Orientation et de Suivi (CTOS) et de la Plate Forme Technique d'Appui aux Filières Riz et Maraîchage. L'équipe FAFA devra élaborer les documents relatifs aux règlements intérieurs des structures sus indiquées et les soumettre à la prochaine session de la SMCL.	
l'amélioration de la communication au niveau de tous les acteurs des deux filières ;	
la participation effective des structures déconcentrées dont le CTOS et la Plate Forme ;	
la pérennisation des acquis développés par FAFA à travers la capitalisation et le transfert de l'expertise FAFA et des appuis vers les autres acteurs des deux filières.	

Tableau 25 : 2^{ème} session (8 octobre 2009)

Recommandations issues du compte rendu de la 2 ^{ème} session de la Structure Mixte de Concertation Locale (SMCL) Lokossa le 08 octobre 2009	
Préoccupations formulées	Explications fournies
Conséquence du retard accusé pour la mise en place de l'équipe de FAFA	Le retard d'environ dix mois entre la signature de la convention spécifique de FAFA le 21 mars 2008 et la mise en place de l'équipe complète le 05 janvier 2009, sera progressivement résorbé

Recommandations issues du compte rendu de la 2 ^{ième} session de la Structure Mixte de Concertation Locale (SMCL) Lokossa le 08 octobre 2009	
	lors des programmations trimestrielles et annuelles ; des ajustements pourraient intervenir à l'issue de l'évaluation à mi parcours de FAFA ; le niveau atteint permettra de faire des propositions réalistes.
Dépassements observés sur certaines lignes budgétaires	L'équipe note que les prévisions faites dans le DTF ont été insuffisantes au regard des coûts sur le marché au moment de la mise en œuvre de la facilité. Ces lignes ont par conséquent été réévaluées et une proposition de révision budgétaire sera soumise à la SMCL. Le dépassement constaté en juin 2009 a nécessité l'introduction d'une révision budgétaire conditionnée par la validation à la SMCL pour entrevoir d'éventuels correctifs nécessaires
Non consommation de la contre partie béninoise au cours du premier semestre 2009	L'équipe de FAFA n'avait pas obtenu à temps les informations sur la contre partie béninoise affectée au programme. Ce qui explique le fait que ces fonds n'ont pas été activés au premier semestre 2009. Au second semestre, le mécanisme d'engagements des fonds a été activé et l'exécution des dépenses est en cours
Nécessité de porter une attention particulière à la synergie avec les autres projets/programmes de la Coopération belge qui interviennent dans la région (PAPDC, PAFIRIZ, etc.)	?
FAFA devra élaborer dans les meilleurs délais son plan de travail annuel (PTA) correspondant au budget de l'année 2010, son plan de consommation de crédit (PCC) et son plan de passation de marché (PPM)	?
Mise en relation de la contre partie béninoise avec les activités prévues sur financement Belge (cofinancement), afin de permettre à la partie béninoise de mobiliser sa contre partie	Réduction opérée sur la contre partie béninoise est de 10 000 000 FCFA, soit 20% d'abattement qui a porté sur deux rubriques que sont l'acquisition des matériels et équipements puis les infrastructures et aménagement
Rôle de la DPP/MAEP est à prendre en considération, puis la mettre à contribution pour résoudre les problèmes liés à la mise en œuvre de la contre partie béninoise	?
Importance à accorder aux autres instruments de la coopération belge (FAREC et PAEX sous consommés), notamment le FAREC, pour la réalisation des études prévues dans les documents de FAFA	TdR des études sur le fonctionnement des marchés riz et maraîchage sont déjà élaborés et envoyés au MAEP pour être soumis au FAREC
Date de démarrage effective à considérer pour la FAFA	La date de démarrage à considérer est le 1 ^{er} septembre 2008, car c'est à partir de cette date que les décaissements sur le budget de la Facilité ont démarré.
Le Préfet des départements du Mono et du Couffo avait fait remarquer qu'il n'est pas informé des	Le DG CeRPA, Monsieur Sogbossi a expliqué que le représentant du Préfet du Mono-Couffo

Recommandations issues du compte rendu de la 2 ^{ième} session de la Structure Mixte de Concertation Locale (SMCL) Lokossa le 08 octobre 2009	
actions qui se mènent sur son territoire	est membre de la Plate forme Technique d'Appui et devra rendre compte au fur et à mesure à l'autorité. Le Préfet a ajouté qu'il existe le cadre de concertation des acteurs de développement de la région auquel il va inscrire Fafa comme membre.
Recommandations de la SMCL :	
<p>Au regard des multiples occupations qui sont confiées aux Régisseurs, et à leurs assistants, il est indispensable de désigner au sein de l'équipe un responsable chargé de la contre partie béninoise qui travaillera en permanence en collaboration avec l'assistant au régisseur pour accélérer les procédures afin de consommer les fonds mis à disposition</p> <p>Le PAEX et le FAREC peuvent être mis à contribution dans la réalisation des activités prévues, notamment les études</p> <p>le recours aux ordonnateurs dans les situations de dépassements budgétaires</p> <p>La nécessité de réaliser une étude de faisabilité pour l'installation des boutiques d'intrants prévues dans le PAS</p> <p>L'élaboration d'un manuel de procédures pour la mise en œuvre des conventions qui intègre les prérogatives des différents organes de la Fafa, notamment une validation globale par la SMCL, le respect des procédures de la CTB, les limites de pouvoir des différents niveaux : Responsable de la Facilité, Ordonnateurs</p> <p>Dans le manuel de gestion des conventions envisagé par la Fafa, des dispositions peuvent être proposées et soumises à l'appréciation des ordonnateurs, en gardant à l'esprit la nécessité de requérir les avis des ordonnateurs et du conseil juridique pour éviter d'éventuels problèmes. Ce manuel de procédures devra être élaboré pour fin octobre 2009</p>	

Tableau 26 : 3^{ème} session (10 février 2010)

Recommandations issues du compte rendu de la 3 ^{ième} session de la Structure Mixte de Concertation Locale (SMCL) Cotonou le 10 février 2010	
Préoccupations formulées	Explications fournies
Les membres de la SMCL n'ont pas été informés de la démission du CORAF	La CTB informe que suite à la démission du Coresponsable Administratif et Financier en décembre 2009 et à l'évaluation de ce poste, l'Assistant Technique de la composante 3 de Fafa va occuper, à titre transitoire, le poste de Coresponsable à temps plein (lettre a été transmise aux ordonnateurs Fafa et AIMAEP avec copie au MAEP). Le poste d'Administrateur Gestionnaire a été créé et pourvu avec l'arrivée de M. Sylvain AKODANDE en janvier 2010
Où est la cellule transitoire de promotion des filières ?	Cette cellule n'est plus pertinente et sera remplacée par une Autorité de Régulation pour la Promotion des Filières Agricoles (DPP)

Recommandations issues du compte rendu de la 3 ^{ième} session de la Structure Mixte de Concertation Locale (SMCL) Cotonou le 10 février 2010	
Le basculement des activités mentionnées (Composante 3) vers AIMAEP doit être étudié avec ce même projet	Cette préoccupation sera prise en compte
Recommandations de la SMCL :	
<p>Que doit-on retenir de l'étude revenus/consommation ? Faut-il la relance</p> <p>Réaliser l'étude de faisabilité préalable et non lors de la mise en œuvre</p> <p>Le plan de communication est plus englobant que le système qui est préconisé</p> <p>Eclater la ligne « frais de fonctionnement » Comment signer les premières conventions si le manuel de procédure n'est pas encore opérationnel</p> <p>FAFA doit porter beaucoup d'attention à la question du mode de gestion des infrastructures : rôle des bénéficiaires, de la Mairies, etc</p> <p>Les contributions financières de tous les partenaires doivent apparaître dans le budget : contribution belge, contrepartie nationale, contribution des bénéficiaires</p> <p>Il faut réfléchir à l'après projet : comment les partenaires assumeront-ils la durabilité des actions (piste à analyser : cotisation des membres comme les membres de la CCIB</p> <p>FAFA doit accompagner la réflexion des acteurs sur la question des taux d'intérêt parfois élevés, 22 à 24% voire plus et faire un point de cette question lors de la SMCL début 2011 ; FAFA devra effectuer un suivi rapproché de l'utilisation des crédits (emprunts) reçus par les promoteurs</p> <p>FAFA Organise avant le 15 mars 2010 un atelier de validation de son SE pour tous les acteurs concernés au titre desquels la DPP/MAEP</p> <p>La ligne frais de fonctionnement sera éclaté pour le 28/02/2010</p> <p>Le manuel de Procédures pour la gestion des conventions sera déposé à la CTB au plus tard le 15/03/2010</p>	

Tableau 27 : 4^{ème} session (17 juin 2010)

Recommandations issues du compte rendu de la 4 ^{ième} session de la Structure Mixte de Concertation Locale (SMCL) Lokossa le 17 juin 2010	
Préoccupations formulées	Explications fournies
Examen et adoption du cadre logique programmatique	La session extraordinaire de la SMCL commune aux projets AIMAEP et FAFA Mono Couffo a adopté le cadre logique amendé du projet AIMAEP
Réajustement du budget actuel du projet AIMAEP	La SMCL a adopté les propositions de réajustement budgétaire par le projet AIMAEP. Les réajustements des lignes budgétaires effectuées n'entraînent pas une modification du

	montant global du budget. Toutefois, ils requièrent un transfert de fonds de « Cogestion » en « Régie » pour un montant de 174.500 euros soit 114.464.497 FCFA pour tenir compte du mode de financement des lignes budgétaires créées ou réajustées
Augmentation du budget du Projet AIMAEP et diminution du budget de FAFA Mono-Couffo	<p>Une diminution du budget total de la contribution belge du projet FAFA de 178.451,93 euros (117.056.792,65 FCFA) dont 125.783,07 euros (82.508.285,25 FCFA) en cogestion et 52.668,86 euros 534.548.507,40 FCFA en régie. Ainsi le budget de la contribution belge du Projet FAFA Mono-Couffo passe de 5.500.000 euros (3.607.763.500 F.CFA) à 5.321.548.07 euros à (3.490.706.707,35 FCFA soit une baisse de 3,24%</p> <p>Le transfert de ce montant du projet FAFA Mono-Couffo pour assurer l'augmentation du montant total du budget du Projet AIMAEP</p> <p>L'augmentation du budget total de la contribution belge du Projet AIMAEP qui passe de 3.500.000 euros (2.295.849.500 FCFA) à 3.678.451,93 Euros (2.412.906.293 FCFA) soit une hausse de 5,1%. Cette hausse budgétaire sera affectée aux lignes budgétaires en cogestion</p>
Recommandations de la SMCL :	
<p>Le Représentant Résident a souhaité que la partie béninoise examine l'harmonisation des mandats des Responsables des projets et de l'ordonnateur national</p> <p>L'ordonnateur a proposé une participation du PAPDC comme observateur aux futures sessions de la SMCL afin de mieux prendre en compte la décentralisation dans les approches d'intervention des projets et plus particulièrement dans le cadre de l'appui aux filières agricoles porteuses</p>	

Tableau 28 : 5^{ème} session (5-6 octobre 2010)

Recommandations issues du compte rendu de la 5 ^{ème} session de la Structure Mixte de Concertation Locale (SMCL) Natitingou les 5-6 octobre 2010	
Préoccupations formulées	Explications fournies
Mission d'appui à l'intégration genre	Le Représentant Résident de la CTB a informé les membres de la SMCL des initiatives en cours pour la prise en compte du genre dans les projets de sécurité alimentaire à travers une mission d'expertise genre dont les travaux dérouleront d'octobre 2010 à juin 2011
Recommandations de la SMCL :	

Recommandations issues du compte rendu de la 5^{ième} session de la Structure Mixte de Concertation Locale (SMCL) Natitingou les 5-6 octobre 2010

A l'endroit des Ordonnateurs du Projet AIMAEP

La partie béninoise et la partie belge accélèrent le processus d'échange de lettres suite aux décisions de modification budgétaire des projets AIMAEP et FAFA Mono-Couffo, intervenues lors de la dernière session extraordinaire de la SMCL.

Au MAEP

Le MAEP finalise dans un meilleur délai son cadre organisationnel afin que l'ensemble des documents de réformes institutionnelle soit adopté en même temps ;

La nomination conjointe par MAEP et le MEF, des Régisseurs des différents projets intervienne à bonne date (pro-activité) en vue d'assurer la mobilisation effective des ressources qui sont affectées par le budget national au titre de la contrepartie ;

Le MAEP sollicite l'appui d'un ou deux agents de la DNMP pour accompagner sa cellule de passation de marché des marchés publics dans le cadre de l'élaboration des DAO (particulièrement ceux de la Coopération bénino-belge.

Au projet FAFA MC

Accorder une importance particulière à l'analyse et au suivi de la compétitivité des filières agricoles au niveau des FAFA ; ceci nécessite la collecte des données économiques régulière

Organiser efficacement le déroulement de la mission d'évaluation à mi-parcours de FAFA MC, en veillant à la participation active des membres de la SMCL et en mettant l'accent sur l'analyse institutionnelle

Au projet FAFA Atakora-Donga

Le processus de sortie de Fonds de Garantie qui a fait l'objet de partenariat entre PAMRAD et les institutions de micro-finance (PAPME et DTR/FECECAM-AD) soit finalisé.

Elaborer un rapport de capitalisation digne de nom, des expériences du PAMRAD ; les rapports d'achèvement et d'avancement existants pouvant être utilisés comme support à ce travail

Au projet AIMAEP

Le mode de financement de l'activité A0302 du projet AIMAEP, intitulée "renforcer les capacités d'analyse prospective du MAEP" modifié de la cogestion vers la régie

Aux projets en général

Diffuser les rapports et documents d'études et de capitalisation produits

Améliorer le taux d'exécution physique et financière des projets ; la prolongation de la durée des projets n'est plus de mise

Au MAEP

Le MAEP donne suite à la recommandation de la SMCL de clôture du PAMRAD relative à la

Recommandations issues du compte rendu de la 5^{ième} session de la Structure Mixte de Concertation Locale (SMCL) Natitingou les 5-6 octobre 2010

délivrance d'une lettre de félicitation aux membres de la SMCL et à ceux de l'équipe opérationnelle de transition du PAMRAD.

Les Responsables des différentes interventions de la coopération bénino-belge prêtent serment au même titre que les Régisseurs des projets, au regard de leur implication dans la gestion des deniers publics.

Les actions intègrent les questions d'égalité en termes d'accès aux facteurs de production pour tous.

L'élaboration du canevas de programmation opérationnelle et financière commune soit finalisée avant la fin de l'année 2010.

Le document unique de programmation et de rapportage à soumettre aux différentes sessions de la SMCL respecte le nouveau canevas qui sera adopté en session extraordinaire du 10 décembre 2010. Toutefois, ce document unique n'exclut pas l'élaboration des différents rapports liés à chaque intervention et exigé par la CTB.

A la CTB

Harmoniser les présentations du contenu des états d'avancement des projets

ANNEXE 6 : SYNTHÈSE DES SEANCES DE RESTITUTION DE L'AIDE-MEMOIRE

Au cours des séances de restitution de l'aide-mémoire, des échanges riches, dépassant le cadre strict du projet, pour englober la stratégie de développement de la coopération belge et ses outils et approches.

Les notes ci-dessus ne peuvent rendre compte de l'ensemble des réflexions. Ils visent à résumer les points concrets pouvant concerner plus spécifiquement le FAFAMC et l'évaluation elle-même :

1 Le cadre logique

- La formulation duale de l'objectif spécifique du projet : « **Renforcer les capacités** et l'articulation effective des acteurs privés et publics afin d'**améliorer la productivité et la rentabilité des filières** riz et maraîchage dans le Mono-Couffo », et la formulation peu opérationnelle des résultats (il s'agit en fait d'activités) ont notamment pour conséquences :
 - le manque d'indicateurs d'impact pour les actions en matière de renforcement des capacités (et, parfois) d'indicateurs d'avancement ;
 - la difficulté à formuler clairement des résultats, avec une tendance à aller directement aux activités.

Vu les commentaires émis sur le cadre logique, l'idée d'aller vers une proposition d'un nouveau cadre logique à formuler et à proposer à la SMCL est avancée. La mission suggère que cette réflexion, dont la pertinence est moindre à ce stade d'avancement, soit éventuellement réalisée à l'issue des travaux recommandés (chantier de mise en ordre du FAFA / voir recommandations

La mission recommande par ailleurs la séparation des indicateurs d'impacts, des indicateurs d'avancement et d'élaborer une méthodologie claire de leur mesure.

2. l'approche « Facilitation » et sa perception différente par l'équipe du projet et les partenaires ;

Certains partenaires maîtrisent bien le discours relatif à l'approche, mais dans la pratique, pensent travailler pour le projet. Ainsi, les attentes des partenaires ne sont pas celles du projet.

On peut, dans ces conditions, craindre :

- Une mauvaise efficacité (immédiate) et efficacité (à terme)
- et l'absence des conditions de la durabilité.

Pour le futur, il est proposé de dresser un rapide bilan de la situation à cet égard chez les différents partenaires, puis l'adoption d'une approche plus directive lors de la phase de réalisation à venir, cette approche étant modulée en fonction des capacités / compétences de chacun des partenaires.

3. Les microprojets (MIP) et les guichets MIP ;

L'approche « à la demande » risque de conduire le projet à ses objectifs et à la pondération qu'il doit accorder à tous ses domaines d'intervention.

Par ailleurs, la vision d'une filière découpée en segment s'éloigne en définitive de l'approche poursuivie, la mise en œuvre d'une somme de MIP ne pouvant pas, à elle seule, permettre de régler les problèmes des filières appuyées.

Compte tenu du fait que le MIP constitue à terme ce qui sera visible et mesurable, il importe que le projet précise son approche :

- Ventilation préalable des budgets par type d'activité (et/ou « segments »).
- Appui à des projets (ou grappes de projets) répondant de façon cohérente à tous les problèmes de la filière (amont, aval)

Pour le futur, le nombre et la nature des MIP financés sera un indicateur de la complexité, mais aussi de la cohérence de l'action (en termes de résultats).

Mais, les MIP devront ensuite être accompagnés durant une période suffisante pour permettre à leurs bénéficiaires d'en maîtriser les composantes tant techniques qu'économiques et, ainsi, de garantir la durabilité des acquis. Se pose dès lors la question de savoir s'il ne faut pas recruter un prestataire pour accompagner le système ? Ou bien n'est-il pas pertinent de donner des formations de base aux porteurs d'idées de projets MIP ? Faut-il un ou plusieurs guichets MIP eu égard au délai relativement court avant la fin du projet ?

4. Composition des CEV et méthodes d'évaluation des MIP

Le mécanisme et la composition des CEV jusque-là ne favorisent pas l'émergence des dossiers réellement porteurs et novateurs. Il y a jusque-là plus d'élus de producteurs que de techniciens pouvant mieux apprécier objectivement les dossiers MIP. Le portefeuille de MIP à ce stade est très limité (Premier CEV : 4 MIP financés sur 400 dossiers de projets reçus), pose en fait un problème de transparence et de crédibilité des membres du CEV et de leur méthode d'appréciation et de validation des MIP. Il faut un CEV beaucoup plus technique. Cet état de chose est connu du projet et des mesures ont déjà été prises afin de parer ces insuffisances.

5. Enquête approfondie auprès de 200 producteurs ;

Le projet a opté pour une méthode de suivi d'effet et d'impact reposant sur un dispositif statistique ambitieux. Les débats ont porté sur la pertinence par rapport aux résultats obtenus et surtout comment différencier l'apport du projet de la contribution d'autres facteurs extérieurs de toute nature.. La mission proposera, dans ses recommandations, les principes de méthodes permettant d'alléger le poids de la méthode et renforcer la pertinence des données recherchées.

6. Microcrédit ;

Vu les résultats des anciens projets notamment PAMRAD dans ce domaine, la complexité de mise en œuvre d'une telle activité, le faible délai restant à courir et l'absence de lien direct entre cette activité et les objectifs poursuivis, la mission recommande la suppression de cette activité et la réaffectation des fonds budgétés au fond MIP. L'équipe du projet exprime un avis similaire et soumettra le principe et les modalités de cette orientation à la validation de la SMCL.

7. Efficacité de la plateforme technique

La plate-forme technique d'appui aux filières riz et maraîchage ; de par sa composition de 20 membres, elle est trop lourde et inefficace.

Il va falloir travailler avec une structure restreinte et souple. Pour la pérenniser, il va falloir la restructurer et y mettre assez de moyens afin qu'elle puisse bien jouer efficacement son rôle de personne morale.

8. Instruments d'intervention du projet et autres outils de gestion

Ils sont complexes et occupent en grande partie le temps de l'équipe du projet. Leur conception et leur opérationnalisation ont pris plus de temps que prévu. Il va falloir mettre en œuvre des outils simples et bien adaptés aux réalités spécifiques des partenaires. Les principes de telles évolutions seront proposés par la mission.

9. Approche filière

L'approche MIP telle que prévue ne peut à elle seule répondre à la problématique filière. (voir ci-dessus point 3)

10. Contre partie nationale

Il a été constaté qu'en 2009, la contre partie béninoise a été débloquée. Mais en 2010, rien n'a été débloqué. Cette question mérite d'être éclairée auprès des membres de la SMCL..

11. Système de suivi / évaluation

Le système actuel ne fournit pas un tableau de bord permanent et synthétique de l'exécution du projet, et le dispositif de suivi d'effet /impact apparaît bien ambitieux en regard des moyens humains et matériels qui pourront lui être consacré. Il est attendu de la mission des recommandations allant dans le sens de l'allégement et de l'opérationnalité.

12. Partenaires du projet

Ils sont au nombre de six. Il y a eu surestimation au départ de leur capacité. Certains notamment les partenaires de l'administration pensent que le projet est surtout destiné à mettre à leur disposition les

moyens nécessaires pour l'accomplissement de leur propre mission. D'autres pensent (CCIB) « travailler pour le projet ». D'autres encore comme la CIA n'ont pas encore de réelles capacités endogènes. La capacité d'absorption des partenaires est encore faible. La prise en compte de cette situation, qui ne remet pas en cause le principe de facilitation (ni les guichets MIP), nécessitera un long et fort accompagnement..

13. Autres sujets et préoccupations évoqués

- Collaboration avec les autres projets du secteur ou de la région : Comment un projet de facilitation travaille t-il avec un projet qui ne fait pas de facilitation ?
- Problème de la contrepartie béninoise : quelles solutions pour l'avenir (sachant que, en 2010, le gouvernement n'a pas pu encore libérer la part de financement) ?
- Le cofinancement des activités par les bénéficiaires : son intérêt, son mode d'utilisation ?
- Complémentarité entre FAFA Mono-Couffo et les autres projets belges tels qu'AIMAEP, PAPDC, etc.?
- Faut-il instaurer le fonds de roulement pour les autres maillons de la filière comme la commercialisation, les fournisseurs d'intrants, etc.

ANNEXE 7 : SUIVI DES ACCORDS D'EXECUTION

Situation au 31/10/2010 (Source FAFA)

Numéro de l'accord	Code Projet ou Programme	Code(s) Budgétaire(s)	Mode de Financement	Nom Institution Partenaire	Type d'Institution	Objet de l'Accord	Autorité Contractante	Modalité de Paiement	Date de Signature	Date d'en vigueur
FAFA-CONV-2009-01	BEN0401111	A_01_03	cogestion	Chambre de Commerce et d'Industrie du Bénin	Association	Detachement d'un poste de Chargé de Facilitation auprès des	CTB + Partenaire	Autre	19/11/2008	19/11/2008
FAFA-CONV-2009-02	BEN0401111	A_02_02	cogestion	Union Régionale des Producteurs du Mono et du Couffo	Association	Detachement d'un poste de Chargé de Facilitation auprès des	CTB + Partenaire	Autre	26/11/2008	26/11/2008
FAFA-CONV-2009-03	BEN0401111	A_01_03	cogestion	Chambre de Commerce et d'Industrie du Bénin	Association	Detachement d'un poste de Chargé de Facilitation auprès des	CTB + Partenaire	Autre	14/12/2009	14/12/2009
FAFA-CONV-2009-04	BEN0401111	A_02_02	cogestion	Union Régionale des Producteurs du Mono et du Couffo	Association	Detachement d'un poste de Chargé de Facilitation auprès des	CTB + Partenaire	Autre	10/12/2009	10/12/2009
FAFA-CONV-2009-05	BEN0401111	A_01_06 ; A_01_08	cogestion	Chambre de Commerce et d'Industrie du Bénin	Association	Mise en place et fonctionnement d'un fonds de microprojets &	CTB + Partenaire	Transfert trimestriel	26/01/2010	26/01/2010
FAFA-CONV-2009-06	BEN0401111	A_01_08 ; A_02_06	cogestion	Union Régionale des Producteurs du Mono et du Couffo	Association	Mise en place et fonctionnement d'un fonds de microprojets & des	CTB + Partenaire	Transfert trimestriel	26/01/2010	26/01/2010
FAFA-CONV-2010-07	BEN0401111	A_01_02 ; A_02_02	cogestion	Conseil Régional des Riziculteurs	Association	Accords de partenariat, stratégie commerciale & commercialisation des	CTB + Partenaire	Transfert trimestriel	15/02/2010	15/02/2010
FAFA-CONV-2010-08	BEN0401111	A_02_04	cogestion	Conseil Régional des Marachers	Association	Formation des producteurs sur gestion intégrée des ravageurs &	CTB + Partenaire	Transfert trimestriel	15/02/2010	15/02/2010

Fafa-CONV-2010-09	BEN0401111	A_02_04	cogestion	Conseil Régional des Maraichers	Association	Recherche-action sur moustiquaires sur cultures maraichères	CTB + Partenaire	Transfert trimestriel	15/02/2010	15/02/2010
Fafa-CONV-2010-10	BEN0401111	A_02_03	cogestion	Direction de la Réglementation et du Contrôle de CeRPA-MC	Ministère déconcentré	Appui & contrôle de qualité des pesticides sur cultures maraichères	CTB + Partenaire	Transfert trimestriel	15/02/2010	15/02/2010
Fafa-CONV-2010-11	BEN0401111	A_02_07	cogestion	DIFAOP / CeRPA MC	Ministère déconcentré	Dispositif d'appui-conseil	CTB + Partenaire	Transfert trimestriel	01/05/2010	01/05/2010
Fafa-CONV-2010-12	BEN0401111	A_02_04	cogestion	DAGR / CeRPA MC	Ministère déconcentré	Micro-irrigation	CTB + Partenaire	Transfert trimestriel	01/05/2010	01/05/2010
Fafa-CONV-2010-13	BEN0401111	A_02_04	cogestion	DPFSA / CeRPA MC	Ministère déconcentré	Lutte contre l'Anthraxose de l'oignon	CTB + Partenaire	Transfert trimestriel	01/05/2010	01/05/2010
Fafa-CONV-2010-14	BEN0401111	A_01_04	cogestion	Chambre de Commerce et d'Industrie du Bénin	Association	Organiser des campagnes de promotion (spot, émissions radio et	CTB + Partenaire	Transfert trimestriel	20/10/2010	20/10/2010
Fafa-CONV-2010-15	BEN0401111	A_01_07	cogestion	Chambre de Commerce et d'Industrie du Bénin	Association	Faciliter, appuyer les liens et négociations entre les	CTB + Partenaire	Transfert trimestriel	20/10/2010	20/10/2010
Fafa-CONV-2010-16	BEN0401111	A_01_05; A_02_05	cogestion	Chambre Inter-départementale de l'Agriculture	Association	Appui à la planification, l'aménagement territorial protégeant	CTB + Partenaire	Transfert trimestriel	20/10/2010	20/10/2010
Fafa-CONV-2010-17	BEN0401111	A_02_04	cogestion	Conseil Régional des Riziculteurs	Association	Appui à la recherche action en lutte contre les ravageurs du	CTB + Partenaire	Transfert trimestriel	20/10/2010	20/10/2010
Fafa-CONV-2010-18	BEN0401111	A_02_02	cogestion	Conseil Régional des Riziculteurs	Association	Structurer et former un réseau d'agriculteurs de	CTB + Partenaire	Transfert trimestriel	20/10/2010	20/10/2010
Fafa-CONV-2010-19	BEN0401111	A_01_05	cogestion	DPFSA / CeRPA MC	Ministère déconcentré	Structurer et former un réseau d'agriculteurs de	CTB + Partenaire	Transfert trimestriel	20/10/2010	20/10/2010

ANNEXE 8 : SUIVI BUDGETAIRE**Budget vs Actuals (Year to Month, Last 5 Years) of BEN0401111**

Project Title : **Projet d'appui aux filières de production agricole dans les départements du Mono et du Couffo**
 Budget Version : **F1**
 Currency : **EUR** Year to month : 30/11/2010
 YtM : **Report includes all closed transactions until the end date of the chosen closing**

	Status	Fin Mode	Amount	Start to				Expenses	Total
				2006	2007	2008	2009		
A COMPOSANTE D'APPUI A LA DYNAMISATION ET			3.828.223,00				318.833,49	499.466,71	818.300,20
01 Composante d'appui à la dynamisation et à			1.476.900,00				83.184,98	109.026,25	192.211,24
01 Diagnostic, planification, suivi et évaluation		REGIE	50.000,00				54.834,03	0,00	54.834,03
02 Renforcement de la capacité de gestion		COGES	73.000,00				951,98	17.388,21	18.340,19
03 Appui aux initiatives des opérateurs privés en		COGES	126.400,00				22.584,94	27.278,57	49.863,51
04 Appui aux activités d'information de marché,		COGES	100.000,00				1.813,23	15.351,87	17.165,10
05 Appui à la planification, l'aménagement		COGES	175.000,00					19,82	19,82
06 Facilitation de l'accès aux mécanismes de		COGES	175.000,00					12.071,22	12.071,22
07 Appui à la structuration des opérateurs privés		COGES	47.500,00				3.000,81	4.057,47	7.058,28
08 Financement de micro-projets.		COGES	730.000,00					32.859,09	32.859,09
02 Composante d'appui à la compétitivité.			1.467.323,00				55.738,90	241.392,92	297.131,81
01 Diagnostic de la situation et des acteurs de la		REGIE	83.000,00				25.721,03	13.196,49	38.917,52
02 Renforcement de la capacité de gestion de la		COGES	298.900,00				20.817,62	53.513,71	74.331,33
03 Renforcement de la capacité d'appui conseil		COGES	390.600,00				1.431,57	17.483,70	18.925,27
04 Appui aux activités de recherche action		COGES	347.323,00				3.814,37	135.953,37	139.767,74
05 Appui à la planification, l'aménagement		COGES	157.500,00					10.413,46	10.413,46
06 Facilitation de l'accès aux mécanismes de		COGES	115.000,00				3.167,97	10.822,19	13.990,16
07 Appui à la structuration des producteurs et la		COGES	75.000,00				786,33	0,00	786,33
		REGIE	1.651.000,00			12.689,11	478.889,56	313.466,72	805.035,38
		COGEST	3.849.000,00			67.939,90	305.920,56	502.214,30	876.074,75
		TOTAL	5.500.000,00			80.629,00	784.810,11	815.671,02	1.681.110,13

Budget vs Actuals (Year to Month, Last 5 Years) of BEN0401111

Project Title : **Projet d'appui aux filières de production agricole dans les départements du Mono et du Couffo**
 Budget Version : **F1**
 Currency : **EUR** Year to month : **30/11/2010**
 YtM : **Report includes all closed transactions until the end date of the chosen closing**

	Status	Fin Mode	Amount	Start to 2006	2007	2008	2009	Expenses
03 Composante d'appui à la gouvernance des			884.000,00				179.909,61	149.047,54
01 Diagnostic institutionnel et methodologique		REGIE	55.000,00				1.790,51	540,62
02 Appui à la mise en place d'une structure		REGIE	657.000,00				166.015,04	141.079,67
03 Appui à la mise en place d'une structure		COGES	41.000,00					0,00
04 Appui à la mise en place de structures		COGES	65.500,00				151,69	0,00
05 Appui aux mécanismes de suivi et		COGES	47.500,00				781,91	7.427,25
06 Appui à la mise en place de cadres intégrés		COGES	18.000,00				11.170,46	0,00
Y RÉSERVE BUDGÉTAIRE.			105.000,00			0,00		0,00
01 Réserve budgétaire.			105.000,00			0,00		0,00
01 Réserve budgétaire COGESTION		COGES	97.000,00					0,00
02 Réserve budgétaire REGIE		REGIE	8.000,00			0,00		0,00
Z MOYENS GÉNÉRAUX.			1.566.777,00			80.629,00	465.976,62	316.204,31
01 Frais de personnel.			1.098.000,00			18.812,87	306.018,53	219.413,67
01 Assistance technique (Lokossa)		REGIE	600.000,00			14.843,01	208.349,16	133.021,76
02 Responsable Administratif et financier.		REGIE	108.000,00				24.912,95	15.953,32
03 Staff national.		COGES	390.000,00			3.969,85	72.756,41	70.438,59
02 Investissements.			142.098,00			51.141,75	79.817,34	25.260,57
01 Véhicules.		COGES	81.000,00			44.949,22	46.636,72	0,00
		REGIE	1.651.000,00			12.689,11	478.889,56	313.466,72
		COGEST	3.849.000,00			67.939,90	305.920,56	502.214,30
		TOTAL	5.500.000,00			80.629,00	784.810,11	815.671,02



Budget vs Actuals (Year to Month, Last 5 Years) of BEN0401111 Printed on 11/11/2010 10:00:00

Budget vs Actuals (Year to Month, Last 5 Years) of BEN0401111

Project Title : **Projet d'appui aux filières de production agricole dans les départements du Mono et du Couffo**
 Budget Version : **F1**
 Currency : **EUR** Year to month : 30/11/2010
 YtM : **Report includes all closed transactions until the end date of the chosen closing**

	Status	Fin Mode	Amount	Start to 2006	2007	2008	2009	Exp
02 Fournitures et équipement bureau.		COGES	31.090,00			140,30	18.069,68	17.
03 Equipement IT.		COGES	30.008,00			6.052,23	15.110,95	7
03 Frais de fonctionnement.			236.679,00			12.828,29	82.873,92	61
01 Loyer du bureau.		COGES	65.657,00			1.459,63	14.978,33	14
02 Frais de fonctionnement des véhicules.		COGES	39.200,00			3.531,40	11.965,05	18
03 Communications.		COGES	29.429,00			968,97	9.518,29	5
04 Fournitures de bureau.		COGES	43.700,00			1.006,63	13.380,21	10
05 Autres frais de fonctionnement.		COGES	58.693,00			5.861,47	33.032,04	11
04 Audit et Suivi et Evaluation.			90.000,00			-2.153,91	-2.733,17	
01 Evaluation.		REGIE	30.000,00			7,62		1
02 Audit.		REGIE	59.999,99					
03 Assistant Junior Klaas		REGIE	0,01			-2.161,53	-2.733,17	
99 Conversion rate adjustment			0,00					
98 Conversion rate adjustment		REGIE	0,00					
99 Conversion rate adjustment		COGES	0,00					
		REGIE	1.651.000,00			12.689,11	478.889,56	
		COGEST	3.849.000,00			67.939,90	305.920,56	
		TOTAL	5.500.000,00			80.629,00	784.810,11	

Budget vs Actuals (Year to Month, Last 5 Years) of BEN0401111 Printed on 2010/12/15 15:00:00

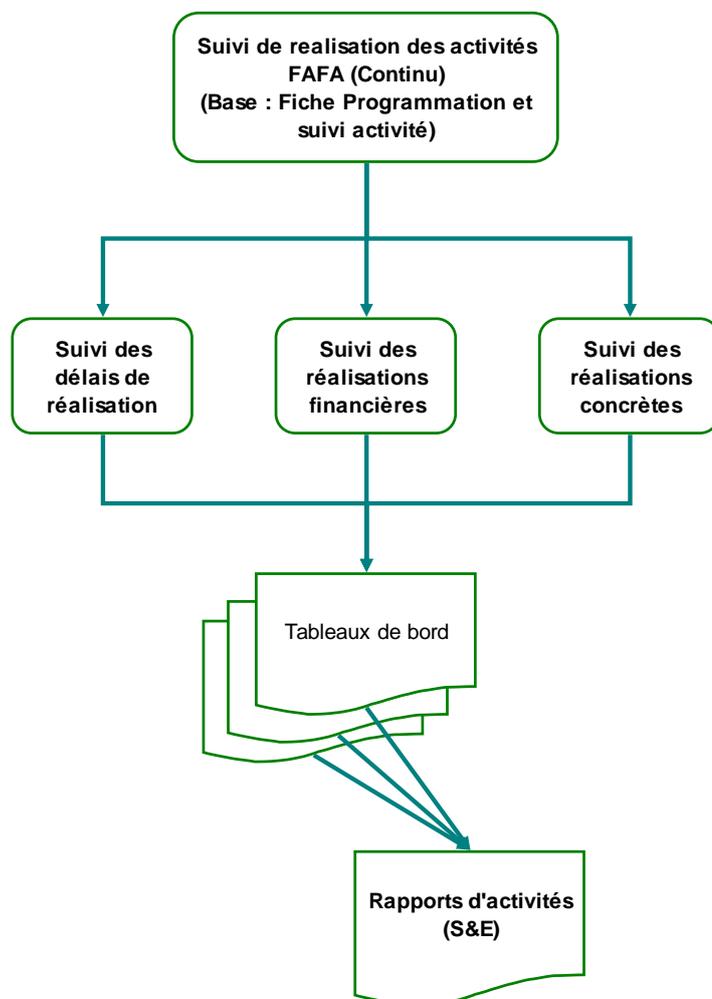
ANNEXE 9 : SCHEMA ORGANISATIONNEL DE PRINCIPE D'UN DISPOSITIF SIMPLE DE SUIVI DE REALISATION.

NB : Cette proposition n'est élaborée qu'au stade du principe, conformément aux accords pris lors de la mission.

1 - Principes :

- La base du suivi est constituée par la fiche d'activité actuelle dont il est fait un extrait (Fiche de Préparation et suivi : une page A4)
- Le suivi quotidien est réalisé par le partenaire en charge de l'activité.
- La forme de la fiche permet une consultation, une mise à jour et une impression. Elle est un outil de communication entre le projet et les partenaires. Elle sert de support lors de réunions d'avancement.
- Le(s) tableau(x) de bord sont constitués d'une page au maximum.

2 - Schéma de principe du dispositif :



3 - Exemples de supports

1) Fiche Activité

FAFA - SUIVI EVALUATION - FICHE DE PROGRAMMATION ET SUIVI ACTIVITE

Dip	Partenaires	Activité	S/Activité	Action	S/Action	C-buag	Localis.	Typ Act
1	0	0	0	0	1	0	0	1

Code Activité & action

AUCUNE Intitulé Activité : Aucune
 Sous - activité : Aucune
 Intitulé Action : Aucune
 Sous-action :

RESPONSABLES

Resp. exécution: Resp. FAFA :
 Réf. accord : Date signature :

CARACTERISTIQUES ACTIVITE / SOUS ACTIVITE

Beneficiaire : Effectifs concernés:
(Préciser : hommes, femmes, ménages, villages, ...)
 Localisation :
 Objectifs :
 Résultats attendus :
 Description technique, mode d'intervention :

CONVENTION D'APPUI BENEFICIAIRES

N° convention: date: durée:

Contributions	Prévue	Réalisée	Ratios	Observations
→ Financière	<input style="width: 50%;" type="text"/>	<input style="width: 50%;" type="text"/>	-	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>
→ Matériaux	<input style="width: 50%;" type="text"/>	<input style="width: 50%;" type="text"/>	-	
→ M.O. (h.j)	<input style="width: 50%;" type="text"/>	<input style="width: 50%;" type="text"/>	-	

SUIVI BUDGETAIRE (en 000 FCFA)

	Budgété	Réalisé	R1	R2
mai-02	-	-	-	-
#NOM?	-	-	#NOM?	#NOM?
#NOM?	-	-	#NOM?	#NOM?
#NOM?	-	-	#NOM?	#NOM?
#NOM?	-	-	#NOM?	#NOM?
#NOM?	-	-	#NOM?	#NOM?
#NOM?	-	-	#NOM?	#NOM?
#NOM?	-	-	#NOM?	#NOM?
#NOM?	-	-	#NOM?	#NOM?
#NOM?	-	-	#NOM?	#NOM?
#NOM?	-	-	#NOM?	#NOM?
Total	-	-	-	-

Commentaires:

SUIVI DES DATES CLES

Tâches	Date prév.	Date réal.	Observ.
<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>			-

Commentaires:
 NB retards :

SUIVI TECHNIQUE DES REALISATIONS (I.O.V.)

Evaluation globale/4

4 - très satisfaisant 3 - satisfaisant 2 - insatisfaisant 1 - très insatisfaisant	Opérateur <input style="width: 50px;" type="text" value="N.A"/> Compétence <input style="width: 50px;" type="text"/> Experience domaine <input style="width: 50px;" type="text"/> Coût <input style="width: 50px;" type="text"/>	Exécution <input style="width: 50px;" type="text" value="N.A"/> Conformité TDR <input style="width: 50px;" type="text"/> Atteinte objectifs <input style="width: 50px;" type="text"/> Respect délais <input style="width: 50px;" type="text"/>	Utilité <input style="width: 50px;" type="text" value="N.A"/> Pertinence / problèmes <input style="width: 50px;" type="text"/> Res. opérationnels <input style="width: 50px;" type="text"/> Supports diffusion <input style="width: 50px;" type="text"/>
--	---	---	---

Commentaires:

Date édition: 13/1/11

Visa Prestataire:

Visa SE:

2) Tableau de bord

FAFA TABLEAU DE BORD

CRR

DP1 du 01/05/2002 au 30/04/2003

DATE M.A.J.

COMPOSANTE: Boutiques d'intrants Riz									
SUIVI BUDGETAIRE			SUIVI DES DATES CLES			SUIVI TECHNIQUE			
N° Action	Désignation action								
MONTANTS			SUIVI DES DELAIS			INDICATEURS QUANTITATIFS		IDICATEURS QUALITATIFS	
Budgété (1)	Programmé (2)	Réalisé (3)							
		-							
RATIOS			Commentaires			Commentaires			
(3)/(1)	(3)/(2)								
#DIV/0!	#DIV/0!								
Commentaires									
N° Action	Désignation action								
MONTANTS			SUIVI DES DELAIS			INDICATEURS QUANTITATIFS		IDICATEURS QUALITATIFS	
Budgété (1)	Programmé (2)	Réalisé (3)							
		-							
RATIOS			Commentaires			Commentaires			
(3)/(1)	(3)/(2)								
#DIV/0!	#DIV/0!								
Commentaires									
N° Action	Désignation action								
MONTANTS			SUIVI DES DELAIS			INDICATEURS QUANTITATIFS		IDICATEURS QUALITATIFS	
Budgété (1)	Programmé (2)	Réalisé (3)							
		-							
RATIOS			Commentaires			Commentaires			
(3)/(1)	(3)/(2)								
#DIV/0!	#DIV/0!								
Commentaires									
RECAPITULATIF MONTANTS			SYNTHESE COMPOSANTE			SYNTHESE COMPOSANTE			
Budgété (1)	Programmé (2)	Réalisé (3)							
#VALEUR!	#REF!	#REF!							
RATIOS									
(3)/(1)	(3)/(2)								
#REF!	#REF!								

ANNEXE 10 : SCHEMA DE PRINCIPE POUR LA REALISATION DE MINI ENQUETES ANNUELLES EFFETS /IMPACTS AUPRES DES BENEFICIAIRES DU PROJET.

NB : Cette proposition n'est élaborée qu'au stade du principe, conformément aux accords pris lors de la mission. Une phase d'élaboration importante sera à prévoir en interne.

Principes et orientations

Il s'agit de réaliser un suivi visant à rendre compte de l'efficacité et des impacts des activités du projet et de leur contribution à l'atteinte des objectifs global et spécifique dont la poursuite constitue la justification et la finalité du projet : le suivi d'efficacité /impacts. Il s'agit en pratique de vérifier que les bénéficiaires ont effectivement tiré profit des produits et services du projet, de façon directe (efficacité) ou indirecte (impacts).

Ce suivi est réalisé de façon périodique. Selon les principes d'organisation classiques, et par souci d'objectivité, il doit être réalisé par des compétences extérieures au projet.

Le principe pratique est de :

- renoncer à un système d'enquête ambitieux, mais lourd et peu fiable, reposant sur (i) une comparaison avec un témoin ; (ii) des données quantitatives nombreuses et détaillées,
- ceci au profit d'un système plus rustique, mais maîtrisable au niveau d'un projet ; (iii) réalisées sur base d'un échantillon non /mal maîtrisé au plan statistique ; et (iv) permettant d'établir une claire relation causale entre les actions du projet et les évolutions observées. Cette approche repose sur la réalisation de mini enquêtes thématiques.
- L'approche par mini enquête vise à recueillir des éléments quantitatifs, ceux-ci étant fondés sur des scores, permettant de mieux cibler et mesurer des évolutions complexes. Les résultats fournis doivent ensuite, comme pour toute enquête, être validés et mis en cohérence selon une approche « expertise » (fondée classiquement sur une exploitation bibliographique et des entretiens avec les bénéficiaires et partenaires) : pondération, mise en perspective, ...

2) Mode opératoire

Phase 1 : Préparation du travail

- Définition des thèmes (en nombre limité : a priori ceux du haut du cadre logique, mais il peut en être adjoint certains nouveaux (dimension genre, ...)
- Définition détaillée, en concertation avec les partenaires concernés, des enjeux de chacun des thèmes d'évaluation, de l'approche, des limites réalistes pour le travail à mener ;
- Conception et test des outils de recueil de l'information quantitative;
- Lancement des enquêtes de terrain et des opérations de traitement des bases d'information existantes.

Phase 2 : Réalisation des enquêtes

- Les enquêtes ont pour but de recueillir directement sur le terrain un certain nombre de données brutes permettant d'étayer les constats et d'en quantifier l'interprétation.
- Les informations compilées lors des enquêtes et dépouillements, après vérification et « nettoyage » font l'objet d'une exploitation statistique simple, sur base de fichiers Excel (Tableaux croisés dynamiques).
- Le questionnaire court, (grille d'évaluation). Il comporte à la fois (i) des données quantitatives (le plus souvent selon une approche de type « score » ; (ii) • certaines données quantitatives qui visent essentiellement à procéder à des tris/classements ((valeurs relatives).

- L'accent est à mettre sur l'importance des informations qualitatives à recueillir (Observations, commentaires, ...), permettant d'interpréter / préciser / justifier les scores lors de l'exploitation ultérieure.

Phase 3 : Exploitation et investigations complémentaires

Cette phase est consacrée à la consolidation des informations ci-dessus, des compléments d'information, la validation des constats et l'élaboration des conclusions et recommandations.

3) Aspects techniques

Echantillonnage

Le mode d'échantillonnage repose sur une démarche en deux étapes :

1 - Typologie discriminante, pour permettre la stratification (définition de types homogènes)

Sur la base d'une méthode classique : Diagramme de Veitch ou table de Karnaugh

Exemple de table typologique pour l'évaluation des MIP (les critères sont choisis uniquement dans un but illustratif à ce stade)

		Filière Riz		Filière Maraîchage	
		Production	Amont/aval	Production	Amont/aval
MIP Organisation	Femini n				
	Mascu lin				
MIP Individuel	Femini n				
	Mascu lin				

Ce tableau permet le décompte des types

2 – Dimensionnement des échantillons par type et choix des enquêtés

Pour chaque type, un échantillon représentatif est défini (par application de la loi de [Bernoulli](#), par exemple, dont une illustration pratique est donnée ci-dessous) :

Taille de l'échantillon en fonction de la population à enquêter et la précision souhaitée

univers	Largeur de la fourchette				
	4%	6%	8%	10%	12%
10.000.000	2.400	1.067	600	384	267
100.000	2.345	1.056	597	383	266
50.000	2.291	1.045	593	381	265
5.000	1.622	878	536	357	253
500	414	341	273	217	174

3) Questionnaire

Compte tenu des délais et dans un souci d'efficacité, la forme retenue pour les enquêtes est celle de l'enquête – évaluation, qui présente notamment les caractéristiques suivantes :

- Nécessité d'une interprétation de la part de l'enquêteur – évaluateur : les « questions » doivent être considérées comme des thèmes d'investigation.

