

**PROJET D'APPUI AU DEVELOPPEMENT RURAL DE  
L'OUEME ET DU PLATEAU (PADRO)**

## **SOMMAIRE**

SIGLES ET ACRONYMES.....	4
LISTE DES TABLEAUX.....	5
RESUME.....	6
INTRODUCTION.....	8
1 <sup>e</sup> PARTIE : GENERALITES.....	9
1.1 Bref aperçu du projet.....	9
1.1.1 - Contexte et justification du projet.....	9
1.1.2 - Zone d'intervention et bénéficiaires du PADRO.....	10
1.1.3 - Objectifs et résultats attendus du projet.....	11
1.1.4 - Stratégie globale de mise en œuvre du PADRO.....	14
1.1.5 - Financement du projet.....	15
1.2 Objectifs et résultats attendus de l'étude.....	16
1.2.1. Objectifs.....	16
1.2.2 - Résultats attendus de l'étude.....	16
1.3 Méthodologie de l'étude.....	17
1.3.1 - Approche globale.....	17
1.3.2 - Principales étapes.....	18
2 <sup>e</sup> PARTIE : PRINCIPAUX RESULTATS DE L'ETUDE.....	19
2.1 - Présentation de la situation initiale.....	19
2.2 - Processus d'identification du projet.....	20
2.2.1 Choix du projet.....	20
2.2.2 - Montage du projet.....	20
2.3-Analyses des objectifs/ changements concrets attendus.....	23
2.31- Processus de définition des objectifs du projet.....	23
2.3.2- Internalisation des objectifs par les acteurs.....	23
2.3.3 - Pertinence des changements attendus.....	24
2.4 - Analyse de la stratégie de mise en œuvre.....	24
2.5 - Analyse des résultats obtenus par le projet.....	26
2.5.1- Performances globales du projet.....	26

2.5.2- Présentation des principaux résultats et leurs déterminants .....	26
2.5.3 - Eléments de succès/acquis et leurs déterminants .....	34
2.5.4 - Eléments d'échecs et leurs causes .....	37
2.5.5 - Efficience du projet.....	38
2.5.6 - Durabilité des acquis du projet .....	39
2.6 - Formulation des principales leçons .....	39
2.7 - Expériences capitalisées .....	42
<b>ANNEXES</b> .....	50
Annexe 1 : Grille d'auto-audit des variables organisationnelles et de communication.....	51
Annexe 2 : Grille d'auto-évaluation des pratiques de capitalisation du projet.....	53
Annexe 3 : Questionnaire et outil SEPO .....	54
Annexe 4 : Liste des personnes interviewées.....	58
Annexe 5 : Les succès et échecs enregistrés par le PADRO .....	59

## **SIGLES ET ACRONYMES**

CARDER : Centre d'Action Régional pour le Développement Rural

CDI : Comité Départemental Intrants

CE : Chef d'Exploitation

CENATEL : Centre National de Télédétection et de Surveillance du Couvert Végétal

CECPA : Centre Communal pour la Promotion Agricole

CeRPA : Centre Régional pour la Promotion Agricole

CGGC : Cadre Général de Gestion des Lignes de Crédit

CGS / CPR: Comité de Gestion et de Suivi des Centres de Promotion Rurale

Ch/SD : Chargé des Statistiques et de la Documentation

Ch/SE : Chargé du Suivi-Evaluation

CIP : Comité Interministériel de Pilotage

CPFR : Centre de Promotion de la Femme Rurale

CPR : Centre de Promotion Rural

DAER : Direction de l'Aménagement et de l'Équipement Rural

DAF : Direction Administrative et Financière

DAGR: Direction de l'Aménagement et de la Gestion des Ressources Naturelles

DIFAOP: Direction de l'Information, de la Formation et de l'Appui aux  
Organisations Professionnelles

DPAF : Direction de la Programmation, de l'Administration et des Finances

DPFSA : Direction de la Promotion des Filières et de la Sécurité Alimentaire

DPSE : Direction de la Programmation et du Suivi-Evaluation

DRC : Direction de la Réglementation et du Contrôle

## **LISTE DES TABLEAUX**

Tableau 1: Financement du projet.....	16
Tableau 2 : Productions additionnelles engendrées .....	25
Tableau 3 : Taux d'exécution financière du PADRO de 2002 à 2009 .....	41
<b>Erreur ! Signet non défini.</b>	
Tableau 4 : Evaluation de l'organisation et de la communication dans la mise en œuvre du PADRO..	40
Tableau 5 : Evaluation des pratiques du PADRO .....	41
Tableau 6 : Fiche d'expérience n° 1.....	43
Tableau 7 : Fiche d'expérience n° 2.....	45
Tableau 8 : Fiche d'expérience n° 3.....	46

## RESUME

Le projet d'Appui au Développement Rural de l'Ouémé et du Plateau (PADRO) a été élaboré en 2000 pour dynamiser le cadre institutionnel, notamment les organisations paysannes et le système de crédit rural en vue d'augmenter d'une manière durable les capacités de production, de transformation et de commercialisation du secteur rural. Il a couvert les quatorze (14) communes des départements de l'Ouémé et du Plateau. Une unité de gestion et un comité d'orientation dénommé «Comité Inter Ministériel de Pilotage» (CIP) ont été mis en place pour la bonne conduite du projet.

La mission de capitalisation a eu pour objectifs :

- d'identifier (a) les succès enregistrés par les composantes du PADRO, dans la mise en œuvre de leurs stratégies, (b) les échecs rencontrés dans la mise en œuvre de leurs stratégies et surtout la manière dont ces échecs sont apparus, (c) les innovations réalisées, soit par les acteurs directs du projet, soit par les groupes-cibles, en termes de solutions pratiques pouvant être vulgarisées ;
- de recueillir les témoignages et les contre-témoignages (des acteurs et des bénéficiaires) qui illustrent les résultats positifs ou négatifs enregistrés dans le cadre de la mise en œuvre des activités des composantes du PADRO afin de pouvoir documenter les expériences du PADRO ;
- de présenter la synthèse de : (a) des éléments problématiques relevés dans la mise en œuvre des composantes du PADRO, (b) les forces, les faiblesses, les succès, les échecs et les erreurs qui se dégagent et qui apparaissent comme des leçons à tirer sur les faits et les situations à répéter ou à éviter ;
- de réaliser sur support électronique la capitalisation des expériences acquises par le PADRO en matière d'appui aux bénéficiaires du projet.

Au terme des travaux de la mission de capitalisation, il ressort que :

La mise en œuvre du projet a connu un retard initial de deux ans qui a joué sur le niveau d'atteinte des résultats planifiés en général, et en particulier sur le niveau d'atteinte des résultats du volet pistes de la composante « Amélioration d'équipements de base ». Ce retard fait aussi partie des facteurs explicatifs du faible niveau de consommation des ressources allouées à ce volet. Tout ceci justifie la décision de faire deux prorogations de trois ans de 2006 à 2008 et en 2009 sur la mise en œuvre du projet.

La mission de capitalisation a fait le constat de la pertinence du projet à travers les discussions menées avec les différents acteurs sur le contexte qui prévalait avant la conception et la mise en œuvre du projet et la prise en compte des préoccupations des groupes cibles.

Quant à la stratégie de mise en œuvre, la composante « Amélioration d'équipements de base » aurait pu enregistrer par rapport au volet pistes rurales surtout un taux d'exécution physique plus élevé, s'il ne s'était pas posé des problèmes de lenteur au

niveau des diverses procédures et si les entreprises sélectionnées ne manquaient pas de solidité financière.

Pour ce qui concerne les résultats obtenus :

Le renforcement des capacités organisationnelles et de gestion des acteurs a pu se faire à travers la structuration, la professionnalisation et l'autonomisation des organisations paysannes. La cellule de pilotage du projet a fait des efforts louables notamment pour la formation des acteurs à la base dans les activités spécifiques du projet à savoir ; le maraîchage, la pisciculture, la porciculture, l'extraction d'huile de palme ainsi que par rapport aux plans d'action filières élaborés avec l'appui des animateurs de la CPOP au niveau des communes. Elle a par ailleurs œuvré pour le suivi appui conseil des acteurs par les agents du CeRPA évoluant dans le projet. Cette situation a contribué à l'amélioration des productions et de la productivité avec un impact positif sur le revenu des producteurs. Ces changements sont la conséquence des formations et autres appuis donnés aux producteurs tels qu'ils le reconnaissent eux-mêmes.

Mais il faut noter que le non aboutissement du processus de financement des micro-projets de certains promoteurs a eu des effets négatifs sur leurs motivations et leur impression générale du projet. C'est aussi le cas pour les micro projets pour lesquels les IMF ont unilatéralement diminué les montants de crédits générés par les calculs technico économiques faits par les animateurs UCP.

Le premier succès du PADRO est la structuration, la professionnalisation et l'autonomisation des organisations paysannes. La formation technique des promoteurs dans la conduite et la gestion de leurs sites d'activités spécifiques constitue un second succès non moins important que le premier car elle participe de la modernisation réelle desdites activités par le respect des normes de biosécurité, de surveillance sanitaire et d'alimentation. La création et l'implication des CVMP dans l'étude des dossiers de micro projets et l'octroi des crédits constituent également un grand succès du projet.

Cependant, certains échecs/insuffisances ont été enregistrés. Il s'agit notamment de (i) du fait que les dispositions de pérennisation des acquis n'ont pas été pensées dès le montage du projet, (ii) la vulgarisation n'a pas accompagné les porteurs de micro projets, (iii). Le troisième échec est lié au retard dans l'exécution des activités de la composante « Amélioration d'équipements de base » et plus précisément le volet pistes du fait de la lenteur des procédures et des difficultés de décaissement aussi bien des fonds du bailleur que de la contre partie béninoise.

Les expériences capitalisées à travers la mise en œuvre du PADRO serviront de base et de leçons probantes dans la conception et la conduite d'autres interventions dans le secteur agricole.

## **INTRODUCTION**

L'économie béninoise se base sur le secteur tertiaire (environ 36% du PIB), qui est dominé par un secteur informel<sup>1</sup> fortement dépendant des échanges commerciaux avec le Nigeria, et le secteur primaire (32% du PIB). Le Schéma Directeur du Développement Agricole et Rural (SDDAR) et son Plan Stratégique Opérationnel (PSO) ont accordé la priorité à la modernisation progressive de l'agriculture familiale afin de faciliter son accès au marché. C'est dans ce cadre que les différents plans d'action élaborés ont défini des orientations stratégiques pour chaque sous secteur de l'agriculture.

Conformément à ces orientations stratégiques, le projet d'Appui au Développement Rural de l'Ouémé et du Plateau (PADRO) a été élaboré et mis en œuvre depuis 2002 pour faire face aux nombreux problèmes qui minent le cadre institutionnel et notamment les organisations paysannes et le système de crédit rural en vue d'augmenter d'une manière durable les capacités de production, de transformation et de commercialisation du secteur rural dans l'Ouémé.

Les deux principaux objectifs assignés au PADRO sont : renforcer la sécurité alimentaire et élever le niveau de vie des populations par le biais d'une conquête des marchés et d'une amélioration de la compétitivité du paysan béninois. Ces objectifs sont déclinés en des résultats et niveaux de performance.

La présente mission de capitalisation est chargée de documenter les expériences acquises à travers la mise en œuvre du PADRO et d'éclairer les autorités du Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche sur les leçons à tirer sur les faits et les situations à répéter ou à éviter pour une meilleure intervention dans le secteur rural.

La mission s'est déroulée du 10 Mai 2011 au 20 Juin 2011 avec une équipe de quatre consultants dont un agroéconomiste comme chef de mission.

Le rapport de mission présente dans sa deuxième partie le PADRO, ses objectifs et résultats attendus de même que les objectifs et résultats attendus de la capitalisation ainsi que sa méthodologie de conduite, puis dans un second temps, les principaux résultats de l'étude de capitalisation. La fin du rapport est sanctionnée par un certain nombre de recommandations formulées par les consultants.

## **1<sup>e</sup> PARTIE : GENERALITES**

### **1.1 *Bref aperçu du projet***

#### **1.1.1 - Contexte et justification du projet**

Le projet d'Appui au Développement Rural de l'Ouémé et du Plateau (PADRO) correspond à la deuxième phase du Projet de Développement Rural Intégré de l'Ouémé (PDRIO). En effet, les résultats globaux du PDRIO quoique encourageants, ont mis en relief dans les domaines de la vulgarisation et du crédit à moyen terme que les résultats attendus n'ont pas pu être atteints. Face à cette situation, et considérant les menaces qui pèsent sur la durabilité des résultats obtenus en matière d'organisations paysannes, de formation, de renforcement des capacités du CeRPA (ex CARDER) ainsi que des besoins existant en matière d'infrastructures, le gouvernement béninois a sollicité le concours du Fonds Africain de Développement, pour consolider au cours d'une seconde phase, les acquis du projet. C'est pour répondre à cet appel que la Banque a mandaté le Centre d'Investissement de la FAO pour formuler le PADRO. L'objectif du PADRO, tel que formulé par le rapport d'évaluation est de renforcer la sécurité alimentaire et d'élever le niveau de vie des populations locales par le biais d'une conquête des marchés et d'une amélioration de la compétitivité des paysans béninois. De façon spécifique, le PADRO a pour objectif de dynamiser le cadre institutionnel, notamment les organisations paysannes et le système de crédit rural en vue d'augmenter de manière durable la capacité de production, de commercialisation et de transformation dans le secteur rural au niveau des départements de l'Ouémé et du Plateau.

Le projet s'articule autour de trois composantes à savoir :

- l'appui au développement rural ;
- l'amélioration d'équipements de base ;
- l'appui au CeRPA et la gestion du projet.

## 1.1.2 - Zone d'intervention et bénéficiaires du PADRO

### ➤ Zone d'intervention

A l'évaluation, la zone d'intervention du projet était circonscrite au département de l'Ouémé. situé au Sud-Est du Bénin, ce dernier couvre une superficie de 4 700 km<sup>2</sup>. Il est limité au Nord par le département du Zou, au Sud par l'Océan Atlantique, à l'Est par le Nigéria et à l'Ouest par les départements de l'Atlantique et du Zou.

A la suite de la réforme de l'Administration territoriale en 1999, il a été découpé, conformément aux dispositions de la Loi N° 97-028 d u 15 Janvier 2009, en deux nouveaux départements : le département de l'Ouémé et le département du Plateau, mais le ressort territorial du projet est demeuré le même. L'annexe N° 2 présente la carte de la zone d'intervention du projet.

### ➤ Bénéficiaires du PADRO

Le projet avait prévu un appui rapproché et professionnalisé aux organisations paysannes en vue d'améliorer leurs capacités de production et leurs revenus et de réduire leurs dépendances vis-à-vis des autres acteurs du développement. Les principales activités prévues sont relatives à :

- i) la structuration et la formation aux normes de fonctionnement et de gestion de 300 groupements d'hommes, 14 Unions sous-préfectorales de producteurs (USPP, actuelles UCP) et 14 Unions sous-préfectorales de groupements de femmes (USPGF, actuelles UCGF) et 75 groupements de femmes;
- ii) l'appui au montage et au financement de 650 microprojets ;
- iii) l'appui au stockage et à la distribution d'intrants ;
- iv) l'alphabétisation et la post-alphabétisation de 5000 producteurs ;
- v) la formation de longue durée en six ans de 650 jeunes dans les 4 CPR ;
- vi) la formation au Centre SONGHAÏ de dix à vingt jeunes par an, sélectionnés sur la base de leur motivation et de leur niveau d'éducation de base, et pouvant devenir formateurs dans les CPR ;

- vii) la formation de courte durée au profit de jeunes, de femmes et de groupements dans les CPR ou au centre polyvalent de formation de Pobè.

### **1.1.3 - Objectifs et résultats attendus du projet**

#### **Objectif sectoriel**

Le projet d'Appui au Développement Rural de l'Ouémé vise à renforcer la sécurité alimentaire et à élever le niveau de vie des populations par le biais d'une conquête des marchés et d'une amélioration de la compétitivité du paysan béninois.

#### **Objectif spécifique**

Le PADRO vise à dynamiser le cadre institutionnel et notamment les organisations paysannes et le système de crédit rural en vue d'augmenter d'une manière durable les capacités de production, de transformation et de commercialisation du secteur rural dans l'Ouémé.

#### **Résultats attendus**

### **1 Composante A : Appui au Développement Rural**

#### ***1.1 Sous composante Promotion des organisations paysannes (OP)***

Il est prévu de confier l'exécution de cette sous-composante à l'Organisation Non Gouvernementale (ONG) "Association Française des Volontaires du Progrès" (AFVP). Cette dernière devrait sous-traiter avec quatre ONG nationales qu'elle devrait former et encadrer. Le projet prévoit un appui rapproché et professionnalisé aux organisations paysannes en vue d'améliorer leurs capacités de production et leurs revenus et de réduire leurs dépendances vis-à-vis des autres acteurs du développement. Les principales activités prévues sont relatives à :

- i) la structuration et la formation aux normes de fonctionnement et de gestion de 300 groupements d'hommes, 14 Unions sous-prélectorales de producteurs (USPP, actuelles UCP) et 14 Unions sous-prélectorales de groupements de femmes (USPGF, actuelles UCGF) et 75 groupements de femmes;
- ii) l'appui au montage et au financement de 650 microprojets ;

- iii) l'appui au stockage et à la distribution d'intrants ;
- iv) l'alphabétisation et la post-alphabétisation de 5000 producteurs

### **1.2 Sous composante Développement des Centres de Promotion Rurale (CPR)**

Dans cette sous-composante, le projet prévoit le renforcement de la formation des jeunes à travers:

- i) la construction et l'équipement de deux nouveaux Centres de Promotion Rurale (CPR) : l'un à Oloka dans la commune de Kétou pour les filles et l'autre à Illoulofin dans la commune de Pobè pour les garçons ;
- ii) l'agrandissement et le renforcement en équipements des deux anciens CPR (celui des garçons à Agonvy et celui des filles à Kouti) de façon à doubler leur capacité d'accueil;
- iii) la formation de longue durée en six ans de 650 jeunes dans les 4 CPR ;
- iv) la formation au Centre SONGHAÏ de dix à vingt jeunes par an, sélectionnés sur la base de leur motivation et de leur niveau d'éducation de base, et pouvant devenir formateurs dans les CPR ;
- v) la formation de courte durée au profit de jeunes, de femmes et de groupements dans les CPR ou au centre polyvalent de formation de Pobè.

### **1.3 Sous composante Crédit agricole**

Il est prévu un fonds de crédit d'un montant de 1, 5 milliards de F CFA à rétrocéder aux institutions de micro-finance. Deux types de crédit seront mis en place :

- ✓ un crédit à court terme d'un montant de 600 millions F CFA pour l'acquisition d'intrants agricoles, la prestation de main-d'œuvre temporaire, le stockage post-récolte, la commercialisation de produits agricoles ;
- ✓ un crédit à moyen terme d'un montant de 900 millions F CFA pour la réalisation d'infrastructures de production, les aménagements productifs (étangs piscicoles, trous à poissons, acadjas, bas-fonds maraîchers), et l'acquisition d'équipements.

## **2 Composante B : Amélioration d'équipements de base**

Cette composante comprend deux sous-composantes :

- 1) Hydraulique villageoise et pastorale ;
- 2) Réhabilitation du réseau de pistes rurales.

### **2.1 Sous-composante Hydraulique villageoise et pastorale**

Le projet prévoit à terme :

- la réhabilitation de 45 anciens forages ;
- la création de 150 équivalents points d'eau potable (75 forages, 6 puits modernes, 9 citernes, 6 mini-réseaux pour les gros villages) ;
- le surcreusement de 3 mares (retenues pastorales) pour l'abreuvement des animaux. Les retenues seront dotées de contre puits.

### **2.2 Sous composante Réhabilitation du réseau de pistes rurales**

Il est prévu :

- la réhabilitation sommaire de 170 km de pistes de desserte rurale ;
- l'amélioration de 80 km de pistes de désenclavement ;
- l'entretien du réseau sur 750 km.

## **3 Composante C : Appui au CARDER et gestion du projet**

Elle comprend deux sous-composantes : La sous-composante "Appui au CARDER" et la sous-composante "Gestion du projet".

### **3.1 Sous composante Appui au CARDER**

Le projet prévoit un appui à trois directions techniques du CARDER :

- ✓ Appui à la Direction de la Vulgarisation, et de l'Appui aux Organisations Paysannes (DVAOP) : acquisition de 28 motos pour les agents de vulgarisation agricole, financement du fonctionnement tant au niveau central (29 agents) qu'au niveau des secteurs (53 agents polyvalents de vulgarisation), financement du fonctionnement des équipements, paiement des indemnités de personnel et de déplacement ;
- ✓ Appui à la Direction de la Programmation, du Suivi et de l'Evaluation (DPSE) : réalisation de la couverture photo-aérienne du département, réalisation de cartes thématiques, financement du fonctionnement de l'observatoire des prix des produits agricoles, fourniture de

consommables, réalisation des enquêtes de suivi rapproché de 200 exploitations, traitement et analyse des données d'enquêtes, assistance technique, formation du personnel d'enquête ;

- ✓ Appui à la Direction Administrative et Financière (DAF) : formation du personnel du service financier en informatique, comptabilité analytique et gestion.

### **3.2 Sous composante Gestion du Projet**

Il est prévu que le projet finance :

- Les acquisitions de matériels pour l'UGP, les CPR, le personnel de l'AFVP et des 4 ONG de la composante A ;
- la formation du personnel ;
- le fonctionnement des véhicules de l'UGP et de l'AFVP ;
- les équipements, les loyers pour l'AFVP ;
- les frais généraux de fonctionnement ;
- les audits externes annuels du projet;
- l'évaluation à mi-parcours ;
- l'évaluation terminale.

#### **1.1.4 - Stratégie globale de mise en œuvre du PADRO**

##### **➤ Approche faire faire**

L'approche d'intervention a été participatif, attentif aux aspirations des organisations paysannes. Les interventions du projet ont connu à tous les niveaux la participation des différents acteurs et elles ont été définies de concert avec les objectifs des OP et tenant compte des capacités de ces dernières ;

Par rapport aux modalités d'intervention, le PADRO a apporté des appuis aux OP soit directement en utilisant son personnel, soit indirectement en utilisant les structures d'appui existantes, soit par l'appui des ONG nationales et internationale. Les services et appuis offerts par le PADRO ont été portés sur trois composantes ;

##### **➤ Appui à la dynamique associative des OP**

L'appui à la dynamique associative a été mis en œuvre dès le démarrage de notre action en impliquant l'UDP dans la sélection des ONG partenaires. Ainsi, la C/POP positionnait l'UDP en situation de maîtrise d'ouvrage. Les OP ne sont pas seulement bénéficiaires des formations, elles en deviennent les commanditaires, évaluent leurs contenus et leurs niveaux d'application. Le positionnement de l'OP n'est plus le

même et l'ONG doit en apprécier le sens et la portée. Cela a également permis la transparence dans le choix des partenaires : ils ont été choisis suivant une méthodologie et des critères privilégiant la compétence et l'expérience. L'appui à la dynamique associative s'est concrétisé en termes de **formation** des OP par les ONG partenaires.

### 1.1.5 - Financement du projet

Le projet est conjointement financé par le FAD, le gouvernement du Bénin et les bénéficiaires. Comme indiqué dans le tableau N° 2, le prêt FAD représente 79,80 % du coût du projet tandis que le gouvernement et les bénéficiaires contribuent respectivement à hauteur de 18 % et 2,20 %.

Tableau 1 : Financement du projet

Sources	(en millions CFA)			(en millions d'UC)			%
	Devise	Monnaie Locale	Total	Devise	Monnaie Locale	Total	
<b>FAD</b>	5729,26	3520,07	9249,33	7,23	4,45	11,68	79,8
<b>Gouvernement</b>	0	2082,28	2082,28	0	2,63	2,63	18
<b>Bénéficiaires</b>	0	261,29	261,29	0	0,33	0,33	2,2
<b>TOTAL</b>	<b>5729,26</b>	<b>5863,64</b>	<b>11592,9</b>	<b>7,23</b>	<b>7,41</b>	<b>14,64</b>	<b>100</b>

Source : Rapport d'évaluation, 1999

Le prêt FAD d'un montant de 11,68 millions d'UC (9.249,33 millions de F CFA) couvre 79,80 % du coût total hors taxe et hors douane. Cette contribution totale du FAD, soit 7,23 millions d'UC en devises et 4,45 millions d'UC en monnaie locale, couvre 100 % des coûts en devises et 60,05 % des coûts en monnaie locale.

Quant à la contribution du gouvernement (2,63 millions d'UC soit 2 082,28 millions de F CFA), elle couvre 18 % du coût total hors taxe et hors douane du projet. Elle est entièrement en monnaie locale (35,50 % des coûts en monnaie locale).

La participation des bénéficiaires (0,33 millions d'UC soit 261,29 millions de F CFA entièrement en monnaie locale), représente 0 % des coûts en devises et 4,45 % des coûts en monnaie locale.

## **1.2 Objectifs et résultats attendus de l'étude**

### **1.2.1. Objectifs**

L'objectif général de la mission est d'identifier et de valoriser les résultats enregistrés par les différentes composantes du PADRO et qui ont valeurs de leçons tirées (*ou d'enseignements capitalisés*) en vue de l'amélioration des performances des interventions dans le secteur agricole, en adéquation avec les stratégies de la réduction de la pauvreté en milieu rural.

De façon spécifique, il s'agit :

- (1) d'*identifier* (a) les succès enregistrés par les composantes du PADRO, dans la mise en œuvre de leurs stratégies, (b) les échecs rencontrés dans la mise en œuvre de leurs stratégies et surtout la manière dont ces échecs sont apparus, (c) les innovations réalisées, soit par les acteurs directs du projet, soit par les groupes-cibles, en termes de solutions pratiques pouvant être vulgarisées ;
- (2) de *recueillir* les témoignages et les contre-témoignages (*des acteurs et des bénéficiaires*) qui illustrent les résultats positifs ou négatifs enregistrés dans le cadre de la mise en œuvre des activités des composantes du PADRO *afin de pouvoir documenter les expériences du PADRO* ;
- (3) de présenter la synthèse de : (a) des éléments problématiques relevés dans la mise en œuvre des composantes du PADRO (b) les forces, les faiblesses, les succès, les échecs et les erreurs qui se dégagent et qui apparaissent comme des leçons à tirer sur les faits et les situations à répéter ou à éviter ;
- (4) de *réaliser sur support électronique* la capitalisation des expériences acquises par le PADRO en matière d'appui aux bénéficiaires desdits projets.

### **1.2.2 - Résultats attendus de l'étude**

- (1) Les succès, les forces, les innovations, les faiblesses, les erreurs et les échecs enregistrés, dans la mise en œuvre du PADRO par leurs composantes, sont relevés avec une confirmation par des témoignages (*et/ou des présentations des réalités de terrain*) qui illustrent les faits ou les situations à éviter ou à reproduire.

- (2) Les facteurs et acteurs déterminants des succès, forces, innovations, faiblesses, erreurs et échecs enregistrés par les composantes du PADRO sont identifiés, explicités et documentés (*de manière à offrir aux acteurs intervenant dans le secteur agricole des éléments ou paramètres devant leur faciliter la conception et la mise en œuvre des actions efficaces et efficientes en faveur du secteur agricole*).
- (3) Les innovations réalisées par groupes-cibles en termes de solutions pratiques pour contourner les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre de leurs activités agro-économiques (*y compris la mobilisation des ressources*) sont relevées et présentées sur des supports de communication qui facilitent la vulgarisation et le partage d'expériences acquises.
- (4) Les différents acquis relevés par rapport à la mise en œuvre des activités des composantes du PADRO sont partagés avec les acteurs et partenaires intervenant dans la promotion ou le développement du secteur agricole (*à travers un atelier d'échange et de partage d'expériences*) ;
- (5) Les expériences capitalisées par le PADRO sont consignées dans *un document de base sur la capitalisation* des expériences acquises par les projets du MAEP qui sera ouvert à cet effet ;
- (6) Les expériences capitalisées par le PADAM et le PADRO sont consignées sur *un support audio-visuel*, mettant en exergue (a) les innovations réalisées, (b) les échecs, les faiblesses et les erreurs qu'on devra éviter de répéter.

### **1.3 Méthodologie de l'étude**

#### **1.3.1 - Approche globale**

La démarche méthodologique retenue pour l'étude de capitalisation des expériences du PADRO est celle de la discussion avec l'ensemble des acteurs impliqués dans la conception et la mise en œuvre de ce projet. Ainsi, après une revue documentaire réalisée au niveau du projet, les étapes suivantes du processus ont consisté à entrer en contact avec les acteurs accessibles pour la collecte de données permettant la compréhension et l'analyse du projet et sa mise en œuvre. Les étapes successives de la mission se présentent comme suit :

### **1.3.2 - Principales étapes**

#### ***Etape 1 – Cadrage et collecte de la documentation disponible***

L'étude a démarré par une rencontre de cadrage avec le commanditaire. Cette rencontre a eu pour objectif l'harmonisation des points de vue avec le commanditaire afin de s'assurer que la démarche de conduite de l'étude est bien comprise par chaque partie et que les dispositions internes nécessaires seront prises pour en faciliter le bon déroulement ;

#### ***Etape 2 – Exploitation de la documentation et des données secondaires disponibles***

La documentation disponible sur le projet a été exploitée comme source de données dans le cadre de la mission. En outre, des données ont été collectées au travers de différents outils selon la catégorie d'acteurs du projet interviewés :

- ✓ Aux bénéficiaires un questionnaire et l'outil SEPO (Succès – Echecs – Potentialités – Obstacles) ont été administrés pour collecter des informations ;
- ✓ Quant aux membres de l'UGP (Unité de Gestion de Projet) et agents techniques de terrain, un guide d'entretien, une grille d'auto-audit des variables organisationnelles et de communication, une grille d'auto-évaluation des pratiques de capitalisation et l'outil SEPO ont été utilisés en vue d'explicitier les expériences à capitaliser dans la mise en œuvre du projet.

#### ***Etape 3 - Choix des acteurs pour les interviews semi structurées et les enquêtes par questionnaires***

La constitution de l'échantillon d'enquête dans le cadre de la présente mission a tenu compte des différentes catégories d'acteurs ci-après impliqués dans le projet :

- l'Unité de Gestion du projet : la mission a discuté avec le Coordonnateur et le Responsable Suivi-Evaluation qui sont les personnes qui ont véritablement piloté le projet ;
- les agents techniques qui encadrent les bénéficiaires sur le terrain : quinze (15) agents techniques ont été interviewés qui ont travaillé avec le projet dans sept (07) communes sur quatorze (14) impliquées dans la mise en œuvre du PADRO ;
- le Coordonnateur de l'Union Régionale des Producteurs ;
- le Chef Service Formation Opérationnelle en charge des CPR ;
- les promoteurs directement bénéficiaires du projet : dix (10) promoteurs ont été approchés ;

#### ***Etape 4 – Traitement et synthèse des résultats***

Les données collectées au niveau des promoteurs ont été dépouillées, traitées à l'aide du logiciel d'analyse des données SPSS et du tableur Excel. L'analyse des paramètres issus du traitement a été croisée avec les informations collectées au niveau des différents acteurs à titre de vérification.

## ***Etape 5 – Rédaction du rapport provisoire et restitution***

C'est à l'issue de toutes les étapes précédentes que la rédaction du rapport provisoire est intervenue qui sera suivie de l'organisation de l'atelier de validation.

## **2<sup>e</sup> PARTIE : PRINCIPAUX RESULTATS DE L'ETUDE**

### ***2.1 - Présentation de la situation initiale***

Dans le cadre de la mise en œuvre de sa politique des années 80 visant la promotion du développement global et intégré des régions rurales du pays, le Gouvernement du Bénin a mis en œuvre, de Septembre 1986 à Décembre 1998, sous le financement conjoint du FAD, de la BADEA et de la BID, le Projet de Développement Rural Intégré de l'Ouémé (PDRIO). Les actions mises en œuvre par le PDRIO étaient :

- ✓ l'encadrement des cultures vivrières (26 300 ha de maïs, 9000 ha d'arachide, 7000 ha de manioc, 6000 ha de niébé) ; du coton (1200 ha) et des cultures maraîchères (200 ha) ;
- ✓ l'amélioration des voies de communication ;
- ✓ l'alimentation en eau des populations ;
- ✓ le renforcement du dispositif d'encadrement.

L'exécution du PDRIO a été satisfaisante au niveau des volets infrastructures, renforcement du CARDER, formation, animation, organisations paysannes et recherche-développement. Par contre, les volets vulgarisation et crédit à moyen terme n'ont pu être exécutés conformément aux prévisions. La durabilité des résultats obtenus n'était donc pas assurée. Le Gouvernement du Bénin a alors sollicité le concours du FAD pour consolider au cours d'une seconde phase, les acquis du projet. C'est ainsi que la BAD a mandaté le centre d'investissement de l'Organisation Mondiale de l'Alimentation et de l'Agriculture (FAO) pour préparer et évaluer, de 1993 à 1998, cette deuxième phase dénommée Projet d'Appui au Développement Rural de l'Ouémé (PADRO).

## **2.2 - Processus d'identification du projet**

### **2.2.1 Choix du projet**

Dans le cadre de la mise en oeuvre de sa politique des années 80 visant la promotion du développement global et intégré des régions rurales du pays, le Gouvernement du Bénin a mis en oeuvre, de Septembre 1986 à Décembre 1998, sous le financement conjoint du FAD, de la BADEA et de la BID, le Projet de Développement Rural Intégré de l'Ouémé (PDRIO).

Les actions mises en oeuvre par le PDRIO étaient :

- l'encadrement des cultures vivrières (26 300 ha de maïs, 9000 ha d'arachide, 7000 ha de manioc, 6000 ha de niébé) ; du coton (1200 ha) et des cultures maraîchères (200 ha) ;
- l'amélioration des voies de communication ;
- l'alimentation en eau des populations ;
- le renforcement du dispositif d'encadrement.

L'exécution du PDRIO a été satisfaisante au niveau des volets infrastructures, renforcement du CARDER, formation, animation, organisations paysannes et recherche-développement. Par contre, les volets vulgarisation et crédit à moyen terme n'ont pu être exécutés conformément aux prévisions. *La durabilité des résultats obtenus n'était donc pas assurée. Le Gouvernement du Bénin a alors sollicité le concours du FAD pour consolider au cours d'une seconde phase, les acquis du projet.* C'est ainsi que la BAD a mandaté le centre d'investissement de l'Organisation Mondiale de l'Alimentation et de l'Agriculture (FAO) pour préparer et évaluer, de 1993 à 1998, cette deuxième phase dénommée Projet d'Appui au Développement Rural de l'Ouémé (PADRO).

### **2.2.2 - Montage du projet**

#### a)Description

Le projet d'Appui au Développement Rural de l'Ouémé (PADRO) a été conçu pour mettre l'accent sur :

- 1) Les centres de promotion rurale ;
- 2) Le renforcement de la formation des jeunes ;

- 3) Le développement du crédit ;
- 4) L'amélioration des pistes rurales ;
- 5) Le développement de l'hydraulique villageoise et pastorale ;
- 6) Le développement des organisations paysannes ;

*Il s'agit donc d'un projet d'aide à l'augmentation durable des capacités de production, de transformation et de commercialisation du secteur rural dans l'Ouémé.*

- Le projet d'Appui au Développement Rural de l'Ouémé a pour objectif sectoriel de renforcer la sécurité alimentaire et élever le niveau de vie des populations par le biais d'une conquête des marchés et d'une amélioration de la compétitivité du paysan béninois ;
- De façon spécifique, le projet vise à dynamiser le cadre institutionnel, notamment les organisations paysannes et le système de crédit rural en vue d'augmenter d'une manière durable les capacités de production, de transformation et de commercialisation du secteur rural dans les départements de l'Ouémé et du Plateau.

Les effets attendus portent sur l'accroissement de la production agricole pour le marché intérieur ce qui représente un intérêt majeur et un enjeu de sécurité alimentaire, de création d'emplois, d'amélioration des revenus, de substitution aux importations et d'économie de devises.

- Le projet intervient dans les quatorze (14) communes des départements de l'Ouémé et du Plateau à savoir :

- ✓ Département de l'Ouémé : Adjohoun, Bonou, Dangbo, Aguégoués, Akpro-Missrété, Avrankou, Adjarra, Sèmè-Podji, Porto-Novo ;
- ✓ Département du Plateau : Kétou, Pobè, Adja-Ouèrè, Sakété, Ifangni
- ✓ Date de démarrage : 2002
- ✓ -Date d'achèvement (initiale) : 2006
- ✓ -Date d'achèvement (prorogation) : 2009

**b) forces**

- Le PADRO est conforme avec les priorités du secteur agricole ;
- Le PADRO est conforme avec les priorités régionales ;
- Dans son ensemble, le montage institutionnel pour l'accompagnement du projet paraît bien doté de ressources humaines et de compétences pour son orientation et sa bonne conduite. On note :
  1. L'existence d'un rapport de préparation
  2. L'existence d'un rapport d'évaluation
  3. L'existence d'un Cadre Logique
  4. L'existence d'un rapport d'achèvement du projet
  5. - L'existence des manuels d'exécution ; de procédures administratives, financières et comptables et de suivi-évaluation.
- Il est prévu la réalisation d'une enquête de référence ;
- Il est prévu la mise en place d'un Comité Inter Ministériel de Pilotage ;
- Il est prévu la mise en place d'une Unité de Gestion du Projet ;
- Il est prévu le faire-faire comme mode de mise en œuvre ;
- les préoccupations de genre, d'éthique et de protection de l'environnement ont été prises en compte dans les résultats attendus du projet ;

### **c) faiblesses**

-L'absence d'un document d'étude d'impact environnemental

## ***2.3-Analyses des objectifs/ changements concrets attendus***

### **2.31- Processus de définition des objectifs du projet**

Les principaux objectifs fixés pour le PADRO que sont :

« Le projet d'Appui au Développement Rural de l'Ouémé vise à renforcer la sécurité alimentaire et à élever le niveau de vie des populations par le biais d'une conquête des marchés et d'une amélioration de la compétitivité du paysan béninois. » et « Le PADRO vise à dynamiser le cadre institutionnel et notamment les organisations paysannes et le système de crédit rural en vue d'augmenter d'une manière durable les capacités de production, de transformation et de commercialisation du secteur rural dans l'Ouémé. » ont été presque atteints au niveau des composantes (le taux d'exécution physique est de 93 pour cent). Seule la sous composante hydraulique villageoise et piste rurale n'a pas été exécutée à cent pour cent.

La lenteur dans la réalisation des investissements structurants de la composante "Amélioration d'équipements de base" a aussi fortement affecté le calendrier d'exécution du projet. Toutefois le renforcement du cadre institutionnel des OP a été réalisé en vue de leur autonomisation effective.

### **2.3.2- Internalisation des objectifs par les acteurs**

Tous les acteurs du projet (les cadres du CeRPA, les animateurs, les membres des organisations paysannes et les bénéficiaires) ont été entretenus et informés sur les objectifs et le contenu du PADRO. Les membres des UCP des quatorze communes étaient responsabilisés pour sensibiliser les acteurs à la base au niveau village.

Au terme du projet, les appuis apportés ont dynamisé les UCP qui ont retrouvé un fonctionnement régulier. Ainsi : les UCP distribuent des intrants à leurs membres ; des OP se sont mobilisées pour la promotion de filières porteuses telles que le riz, l'aula code, la volaille, l'ananas, le manioc, le maraîchage ; de nombreuses autres OP ont pu organiser leur Assemblée Générale Constitutive et certaines autres ont pu renouveler leurs organes dirigeants. La mise en place de services (distribution d'intrants, commercialisation, crédit) a également permis

aux UCP de trouver des champs d'application des formations reçues dans le domaine du fonctionnement.

### **2.3.3 - Pertinence des changements attendus**

Les résultats obtenus à la fin du projet témoignent de la pertinence du projet. En ce qui concerne les productions additionnelles attendues, les réalisations sont satisfaisantes.

## **2.4 - Analyse de la stratégie de mise en œuvre**

### ***a – Description***

La coordination des actions du projet est restée en communication avec les acteurs pour connaître les éléments de blocage de la bonne mise en œuvre des actions selon une approche participative. La formation des acteurs est un volet clé de sa stratégie d'intervention.

Cette stratégie d'intervention est le « faire faire » et se fait à travers :

- \* L'utilisation du « groupe intrants » pour l'approvisionnement en intrants agricoles des exploitations agricoles ;
- \* La sélection des agents CeRPA pour l'encadrement technique des exploitations agricoles ;
- \* Le recrutement d'Organisations Non Gouvernementales (ONG) pour l'appui conseil aux acteurs du projet.

Le suivi devait permettre d'apprécier les niveaux d'atteinte des objectifs et résultats.

L'approche utilisée comprend le suivi des processus et l'évaluation des effets et impacts.

Les instruments utilisés dans le cadre du suivi sont :

- le cadre logique,
- les plans de travail budget annuels,

- les plans d'action filières,
- les fiches de suivi,
- la concertation entre les différents acteurs à travers la création de cadres de concertation,
- Les fiches de traçabilité des microprojets,
- Les fiches d'étude de pertinence, de faisabilité et de rentabilité des micro projets.

### ***b - Forces***

Il est prévu que la mise en œuvre du projet touche les populations à la base. Aussi la mise en œuvre a-t-elle rendu disponible d'importants acquis en termes d'expériences, de structures internes d'autogestion, d'outils de travail.

### ***c - Faiblesses***

*Ces faiblesses ont négativement influé sur le taux d'exécution physique du projet surtout en ce qui concerne le volet pistes et se présentent comme suit :*

- La lenteur dans la passation des marchés au niveau national ;
- Lenteur dans l'exécution des travaux par certaines entreprises avec pour conséquence un faible taux d'exécution physique ;
- Lenteur des décaissements au niveau de la contre partie béninoise ;
- Insuffisance de solidité financière au niveau de la plupart des entreprises ;
- Insuffisance d'organisation au niveau de certaines entreprises.

### ***d - Leçons apprises***

La composante « Amélioration d'équipements de base » aurait pu enregistrer par rapport au volet pistes rurales un taux d'exécution physique plus élevé, s'il ne s'était pas posé des problèmes de lenteur au niveau des diverses procédures et si les entreprises sélectionnées ne manquaient pas de solidité financière.

## **2.5 - Analyse des résultats obtenus par le projet**

### **2.5.1- Performances globales du projet**

Les garanties de succès du projet résident dans le fait que depuis son montage, de nombreuses dispositions ont été prises pour optimiser ses chances de réussite. En effet conformément à son mode de mise en œuvre qui est le « faire faire » des ONG ont été recrutées et la qualité de leurs interventions a été jugée très satisfaisante. La qualité de la supervision de la BAD est jugée très bonne car elle a couvert tous les aspects de la gestion du projet, à savoir : le lancement, le suivi d'exécution physique et financière, l'appui à la résolution des problèmes, le suivi d'exécution des recommandations des missions et le suivi du feed-back des bénéficiaires. Toutes les missions de supervision ont atteint leurs objectifs et les résultats auxquels elles sont parvenues ont été jugés très utiles pour le projet.

Une bonne place a aussi été accordée au renforcement institutionnel dans la sous-composante « Appui au CeRPA » à travers le renforcement des capacités de la DPAF en suivi-évaluation d'exécution et d'impact. Les succès enregistrés par le projet ne sont pas forcément dus au fait qu'il est financé à la fois par le budget national et la BAD seulement mais surtout pour les raisons sus évoquées.

Eu égard à tout ce qui précède, le projet a réalisé voire dépassé la plupart des prévisions avec une qualité globalement satisfaisante notamment au niveau des composantes « Appui au Développement Rural » et « Appui au CeRPA et Gestion du Projet ». Le taux d'exécution physique global du projet peut être considéré comme satisfaisant (93%).

Le revenu moyen annuel des promoteurs ayant bénéficié de crédits PADRO est de 76% supérieur à celui de ceux qui n'en ont pas bénéficié, soit 303.227 FCFA contre 171.885 FCFA.

### **2.5.2- Présentation des principaux résultats et leurs déterminants**

Les principales attentes des bénéficiaires au démarrage du projet étaient l'appui-conseil et l'appui financier comme ils l'ont déclaré à la mission. Ces attentes ont été déclinées en deux principaux objectifs spécifiques qui se résument comme suit :

- Dynamiser le cadre institutionnel, notamment les organisations paysannes et le système de crédit rural ;

- Augmenter d'une manière durable les capacités de production, de transformation et de commercialisation du secteur rural dans les départements de l'Ouémé et du Plateau.

A l'issue des huit ans d'exécution du projet, les principaux résultats obtenus se présentent comme suit :

Les principaux résultats du projet sont présentés par composante et par sous composante ainsi qu'il suit :

### **Résultats de la Composante A : Appui au développement rural**

La composante Appui au développement Rural comprend trois sous-composantes :

(i) la Promotion des organisations paysannes (OP), (ii) le Développement des Centres de Promotion Rurale (CPR), et (iii) le Crédit agricole.

Dans la matrice du projet, il est prévu, à travers la mise en œuvre de cette composante, 3 principaux résultats relatifs :

- à l'appui aux organisations paysannes : *1 ONG internationale et 4 ONG nationales mises en place dès la 1ère année ; 300 groupements structurés, formés et alphabétisés ; 75 groupements féminins formés ; 9 USPP rendues fonctionnelles ;*
- au renforcement de la formation des jeunes : *2 CPR agrandis et 2 autres construits et équipés ; 650 jeunes formés ; 300 jeunes installés ; 4 formations de courte durée réalisées chaque année ;*
- au développement du crédit : *650 micro-projets économiques montés ; 80% des projets financés ; 600 millions CFA de crédit court terme placés ; 900 millions CFA de crédit moyen terme placés ; 85 % des projets financés recouverts.*

Au terme du projet, la composante "Appui au développement Rural" a été exécutée de façon satisfaisante (96%). Le détail des activités menées pour l'atteinte des résultats liés à chacune de ses trois sous-composantes est présenté comme ci-après :

#### **Résultat 1 relatif à l'appui aux organisations paysannes**

- *1 ONG internationale et 4 ONG nationales mises en place*
- *300 groupements structurés, formés et alphabétisés*
- *14 UCP et 14 UCGF professionnalisées*
- *5 000 membres d'OP alphabétisés*

- 75 groupements féminins formés

- **Résultat N° 1 relatif à l'appui aux organisations paysannes**

Le rapport d'évaluation a prévu que l'exécution de la sous-composante Promotion des Organisations Paysannes (OP) soit confiée à l'ONG internationale Association Française des Volontaires du Progrès (AFVP).

- Mise en place de l'ONG internationale et des 4 ONG nationales

En conformité avec le rapport d'évaluation, le projet a recruté l'ONG internationale Association Française des Volontaires du Progrès (AFVP) qui a assuré pendant environ 5 ans (décembre 2002 à novembre 2007) l'exécution sous forme contractuelle de la sous-composante Promotion des organisations paysannes.

- La mise en route de l'intervention de l'AFVP s'est faite suivant les phases ci-après :

- 1) mise en place de 2 cellules techniques à Pobè et à Porto-Novo pour couvrir respectivement les départements du plateau et de l'Ouémé, et d'une cellule de coordination basée à Porto-Novo ;
- 2) recrutement du personnel technique : 12 cadres, dont 6 expatriés ;
- 3) recrutement de 4 ONG nationales de concert avec l'Union Départementale des Producteurs (UDP), actuelle Union Régionale des Producteurs (URP).

Les ONG retenues sont : GEFAD pour l'alphabétisation, GERME et ALTERNATIVES pour la professionnalisation, GARDIEN pour l'appui à l'émergence des groupements féminins. Ces 4 ONG ont assuré la maîtrise d'œuvre déléguée de la sous composante promotion des Organisations paysannes ;

- 4) audit organisationnel, opérationnel et financier des ONG et élaboration du plan de renforcement ;
- 5) renforcement des capacités des quatre ONG à travers : l'équipement bureautique ; le renforcement des capacités en gestion ; la formation en langues pour la production d'outils et documents en langues vernaculaires ; la formation à l'utilisation de logiciels informatiques ; la formation sur l'analyse de rentabilité des micro projets et l'étude de marché ; les visites d'échanges d'expériences sur la gestion des services des OP ; la formation sur les techniques de marketing et de commercialisation de produits agricoles ;

- 6) étude des dynamiques en cours au sein de chacune des unions de producteurs (UDP, UCP, UCGF, OP filières) et élaboration de la stratégie d'accompagnement des OP ;

7) recrutement à titre contractuel de 14 animateurs pour l'assistance à apporter aux 14 Unions Communales de Producteurs (UCP, ex-USPP) ;

- 8) Accompagnement des OP.
- **Résultat 2 relatif au renforcement de la formation des jeunes**

- *2 anciens CPR agrandis et équipés*
- *2 nouveaux CPR construits et équipés*
- *650 jeunes formés dans les CPR*
- *100 jeunes formés à SONGHAI*
- *300 jeunes installés*
- *4 formations de courte durée par an dans les CPR*

- **Résultat N° 2 relatif au renforcement de la formation des jeunes**

Dans le but de freiner l'exode rural des jeunes déscolarisés et contribuer à l'émergence d'une nouvelle génération d'agriculteurs, le Projet de Développement Rural Intégré de l'Ouémé (PDRIO) avait construit 2 Centres de Promotion Rurale(CPR) : l'un en 1990 à Agonvy pour les jeunes garçons et l'autre à Kouti en1992 pour les jeunes filles.

Pendant la période d'exécution du PDRIO ces centres ont fonctionné normalement et ont produit les résultats escomptés. C'est pourquoi le rapport d'évaluation du Projet d'Appui au Développement Rural de l'Ouémé (PADRO) a suggéré que les acquis des CPR soient renforcés. Ce renforcement a été envisagé à travers les volets ci après :

- 1) la construction de deux nouveaux CPR ;
- 2) l'agrandissement des deux anciens CPR ;
- 3) la formation de longue durée des jeunes dans les CPR et au centre Songhaï ;
- 4) la formation de courte durée au profit de jeunes, de femmes et de groupements dans les CPR ou au centre polyvalent de formation de Pobè.

Au terme du Projet, le point de réalisation par volet se présente comme suit :

- Construction de deux nouveaux CPR

Les deux CPR ont été construits comme prévu (100 %). Celui des garçons est sis à Illouloufin dans la commune de Pobè et celui des filles à Oloka dans la commune de Kétou. Démarrés en 2004, les travaux n'ont été livrés qu'en Octobre 2008 du fait de nombreuses péripéties : perte de dossier lors de la relocalisation de la BAD à Tunis, retard dans la signature du contrat, renchérissement des matériels et matériaux ayant entraîné un avenant, nombreuses interruptions des travaux. La réception définitive des nouveaux centres a eu lieu en Novembre 2009. Les équipements et matériels didactiques prévus ont été acquis.

- Agrandissement des deux anciens CPR

Les travaux d'agrandissement des deux anciens CPR ont été entièrement réalisés. La réception provisoire des travaux a eu lieu en Octobre 2008 et la réception définitive prononcée en Novembre 2009. Les équipements et matériels didactiques prévus ont aussi été acquis.

### **Résultat 3 relatif au développement du crédit**

- *1966 micro-projets économiques montés contre 650 prévus,*
- *80% des projets financés*
- ***1 milliard 337 millions 229.996 CFA de crédit court et long termes placés sur 1 milliard 500 millions prévus dont 85 % de crédits recouverts ;***
- *85 % de crédits recouverts*

### **Résultat 3 relatif au développement du crédit**

Montage de micro-projets

L'appui au montage des micro-projets a été réalisé par l'AFVP selon la démarche décrite ci-après :

#### **1) Installation de commissions de sélection et de validation de micro-projets**

L'Association Française des Volontaires du Progrès (AFVP) a, dans un esprit de transfert de compétences aux organisations paysannes, appuyé chacune des 14 Unions Communales de Producteurs (UCP) dans la mise en place d'une structure d'instruction de dossiers et de suivis ultérieurs de micro-projets dénommée Commission de sélection et de Validation de Micro-projets (CVMP). Au niveau de chaque commune, la CVMP est composée des membres de l'UCP dont les voix sont

délibératoires et de membres extérieurs (CeRPA, IMF, Mairie, personnes ressources) dont les avis, bien que consultatifs, confèrent de l'objectivité aux délibérations. Elle a pour missions : informer les producteurs sur le crédit ; présélectionner, sélectionner et valider les micro-projets ; suivre et évaluer les micro-projets financés.

La CVMP est non seulement un filtre pour les projets, mais aussi une tribune qui prépare les promoteurs, à travers les séances de validation, à s'approprier leurs dossiers et à les défendre ultérieurement auprès des IMF.

Au 31 Décembre 2008, 369 séances de CVMP ont été tenues dans l'ensemble des 14 communes de la zone du projet.

## **2) *Elaboration des outils de montage des micro-projets***

Des outils d'appui au montage de micro-projets ont été élaborés et mis en place. Il s'agit de : fiches de formulation de microprojets à l'usage des promoteurs ; guide d'entretien à l'usage des animateurs pour réaliser les études de pertinence, de faisabilité et de rentabilité ; fiches technicoéconomiques sur les filières et équipements agricoles de la zone du projet ; logiciel d'application dénommé "MP types" pour la production automatique d'analyses financières.

### *Montage des microprojets*

Le processus du montage des micro-projets est le suivant : les porteurs de projets expriment leurs demandes sur les fiches de formulation disponibles au niveau de l'UCP ; lesdites fiches sont transmises à la CVMP qui procède à une présélection sur la base de critères objectifs.

- l'animateur (de l'UCP ou de l'ONG) ou le Technicien Spécialisé en Inspection et Education Coopérative (TSIEC) du CeRPA visite le site du promoteur présélectionné et réalise l'étude de pertinence du projet (données technique, économique et sociologique) ;
- l'étude de pertinence est présentée à la session suivante de la CVMP. Si elle est validée, l'animateur ou le TSIEC monte le micro-projet ;
- après montage du dossier, le promoteur est invité à le défendre devant la CVMP qui donne enfin son aval pour la recherche de financement auprès d'une IMF.

Le schéma de la figure N° 1 décrit les étapes du processus de montage et de financement d'un micro-projet.

Etapes du processus de mise en place de crédit

**Etape 1** : Promoteur : conçoit l'idée du projet et remplit une fiche de formulation achetée à 100 ou 200 FCFA selon les UCP.

**Etape 2** : Dépôt de la fiche au CVMP pour étude et présélection (validation technique et morale).

**Etape 3** : Remise de la fiche à l'animateur de l'UCP pour étude de pertinence

**Etape 4** : Renvoi de la fiche CVMP si résultat concluant.

**Etape 5** : CVMP demande à l'animateur de faire le montage du dossier du MP qu'il renvoie au CVMP pour validation.

**Etape 6** : Après validation le dossier est remis au promoteur qui le dépose dans une IMF de son choix (pour validation selon critères définis par chaque IMF)

**Etape 7** : L'IMF, après instruction du dossier, l'envoie à sa direction qui le transmet au CGGC pour refinancement. Le CGGC à son tour fait une expertise du dossier.

**Etape 8** : Le CGGC recueille ensuite l'avis du PADRO sur le dossier de MP pendant le travail d'expertise effectué à cet effet.

**Etape 9** : Émission d'un bon de refinancement pour demander à la BCEAO de mettre à disposition de l'IMF le montant de crédit validé par le CGGC.

**Etape 10** : Mise à disposition de l'IMF de base du montant de crédit par la direction mère de l'IMF

**Etape 11** : Appel du promoteur par l'IMF pour remplir les formalités

**Etape 12** : Décaissement du crédit au promoteur, si les formalités sont remplies.

**Etape 13** : Suivi de l'utilisation du crédit jusqu'au remboursement effectif du crédit et d'un éventuel renouvellement.

Au terme du projet, 1 966 dossiers de micro-projets dont 140 appartenant aux groupements de femmes, ont été montés contre une prévision de 650 (302 %), traduisant le fort engouement des producteurs pour ce volet de l'intervention du PADRO.

Appui au financement des micro-projets

Le financement des projets a démarré en Novembre 2005, après la mise en place de l'assistance technique, le diagnostic organisationnel et financier des CREP et la contractualisation entre le Cadre Général de Gestion des lignes de Crédit (CGGC) et les 4 premières IMF (PAPME, PADME, FINADEV et BRS). Par la suite et dans le but de rapprocher les guichets des producteurs et ainsi améliorer la fluidité de l'instruction des dossiers, douze autres IMF ont été agréées en 2007, portant le

nombre total d'IMF partenaires du CGGC à seize. Des douze nouvelles IMF agréées, sept sont actives dans la zone du projet. Il s'agit de :

- Association d'Entraide Femmes (AssEF) ;
- Coopérative chrétienne d'Epargne et de Crédit (CCEC) ;
- CFAD-Bénin ;
- Coopérative pour la promotion de l'Epargne et du crédit (CPEC) ;
- IAMD : Institut Africain d'Application des Méthodes de Développement
- Mutuelle pour le Développement de l'Epargne et le Crédit (MODEC) ;
- Union Nationale des Caisses Rurales d'Epargne et de Crédit (UNACREP).

Le Cadre Général de Gestion des lignes de Crédit (CGGC) résulte de la volonté du Gouvernement et du Groupe de la BAD de mettre en place un système efficace et performant de distribution des lignes de crédit destinés aux projets de développement financés par Fonds Africain de Développement. L'objectif visé par la mise en place d'un cadre harmonisé de gestion de crédit entre les différents projets est de corriger les insuffisances relevées dans la gestion de fonds de crédit rétrocédés à la Fédération des Caisses d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuel (FECECAM).

Sous la tutelle du Ministère en charge des finances, le CGGC a pour mission de mettre à la disposition des populations pauvres surtout du monde rural, les ressources financières dont elles ont besoin pour le développement de leurs activités. Ces ressources sont mises à leur disposition par l'intermédiaire des institutions de micro-finance (IMF) retenues à la suite d'un processus de sélection. Le CGGC se positionne donc comme un organe de refinancement à moindre coût des institutions financières qui acceptent de s'investir dans le domaine agricole.

Dans le cadre du PADRO, il est prévu un fonds de crédit d'un montant de 1,5 milliards destinés à financer 650 microprojets présentés notamment par les OP. Ce fonds de crédit a pour but de faciliter l'accès aux intrants agricoles, aux équipements productifs et aux infrastructures de production.

Au terme du projet, la situation de l'accès au financement par les porteurs de projets se présente comme suit :

- 1.053 dossiers de microprojets ont été refinancés par le CGGC sur les 1966 montés (53,56 %) ;
- Le nombre total de bénéficiaires est de 4.553 dont 34,53 % de femmes.

- La proportion de dossiers refinancés (53,56 %) par rapport au nombre de dossiers montés est en deçà de la prévision de 80 %..

Le retard pris au démarrage des activités du crédit, la lenteur dans les procédures de décaissement (129 jours en moyenne entre le dépôt du dossier à l'IMF et le financement effectif du promoteur) et les abandons de dossiers accordés expliquent cette contre-performance.

A travers ce volet, l'intervention du PADRO a fait naître une culture du crédit au niveau des producteurs qui se sont inscrits dans une démarche d'entrepreneur agricole soucieux de dimensionner son crédit en fonction de ses besoins réels et préoccupé de rembourser l'emprunt. La mise en oeuvre du volet crédit a par ailleurs amené les Institutions de micro-finance (IMF) vers le secteur agricole, domaine envers lequel elles avaient des réticences mais qui aujourd'hui leur procure une nouvelle clientèle.

Le crédit a servi à financer une gamme variée d'activités, à savoir : production semencière ; production vivrière (maïs, manioc, niébé, riz, patate douce, arachide, melon-goussi) ; transformation et commercialisation de produits vivriers ; production maraîchère ; cultures pérennes (palmier à huile, cocotier) ; transformation de fruits de palme et commercialisation d'huile de palme ; cultures fruitières (bananier, ananas) ; élevages conventionnels (ovin, volaille, porc, caprin) ; élevages non conventionnels (aulacode, lapin) ; pisciculture ; production d'oeufs.

Somme toutes à son terme, le projet a atteint une part importante de ses objectifs. Ainsi, les performances enregistrées se présentent comme suit :

- ☐☐ Composante Appui au Développement Rural : 96 % ;
- ☐☐ Composante Amélioration d'équipements de base : 86 % ;
- ☐☐ Composante Appui au CeRPA et gestion du projet : 98 %

Le taux d'exécution physique global du projet est satisfaisant. Il est de 93 %.

### **2.5.3 - Eléments de succès/acquis et leurs déterminants**

Malgré les difficultés auxquelles le PADRO a été confronté, il a connu des succès et a réussi à générer quelques acquis importants à savoir :

1) l'appui aux OP dans la perspective de leur professionnalisation et autonomisation a fait naître une nouvelle culture de travail au niveau des unions de producteurs dont les capacités ont été renforcées dans des domaines variés tels que : la planification,

les audits, la conquête de marchés et les services à rendre aux membres (approvisionnement en intrants, commercialisation groupée, crédit) ;

2) la gouvernance au sein des OP en général et des groupements féminins en particulier s'est améliorée ;

3) la création des CVMP est une expérience de démocratisation et de pérennisation du crédit. Elle a permis de responsabiliser les UCP dans le suivi du montage des dossiers d'une part et dans le choix des micro-projets à soumettre au financement d'autre part. Ce sont les membres mêmes qui valident les microprojets. Les projets fictifs n'ont pas eu la chance de passer. Le crédit n'a pas connu d'érosion. C'est un outil transparent ;

4) les services dont bénéficient les OP constituent un antidote à la léthargie du mouvement coopératif et le fonds de développement des filières qui a été créé est une voie pour le renforcement des services rendus aux membres par les UCP ;

5) une nouvelle génération d'agriculteurs a été formée ;

6) des initiatives entrepreneuriales agricoles prometteuses telles que la pisciculture et le maraîchage ont émergé grâce à la mise en place du crédit. A ce titre, le village maraîcher de Sèmè-Podji (VIMAS), né de l'appui à la structuration et de l'accompagnement de la dynamique productive des maraîchers désireux de valoriser un environnement réputé peu attractif sur le plan agricole, constitue un modèle à répliquer partout où les situations le permettent.

7) les productions se sont diversifiées et d'importants tonnages additionnels de récolte ont été obtenus ;

8) d'importants bassins de production ont été désenclavés grâce aux pistes rurales réalisées ;

9) le projet a contribué à améliorer l'accès des populations à l'eau potable ;

10) la mise en place par l'AFVP d'un logiciel appelé « fiche de projet » à base duquel les animateurs font l'étude de pertinence, de faisabilité et de rentabilité des micro projets. Cette fiche est un outil capitalisable ;

11) Le Centre National de Télédétection et de surveillance du couvert forestier (CENATEL) a pu réaliser les 5 cartes thématiques prévues à savoir : la carte d'occupation du sol, la carte topographique, la carte d'utilisation des terres, la carte des infrastructures sociocommunitaires et la carte des systèmes de stockage ;

12) Le CENATEL a par ailleurs assuré la formation de trente-deux agents du CeRPA sur l'élaboration et la mise à jour de cartes thématiques à partir du Global positioning system (GPS) et du logiciel Arc view.

#### **2.5.4 - Eléments d'échecs et leurs causes**

Les éléments d'échec sont en réalité des situations qui ont affecté la mise en œuvre du projet et ont tiré ses performances par le bas. Parmi ces éléments, on peut citer :

- ✓ La lenteur des procédures de passation de marchés : il faut en moyenne dix mois pour faire aboutir un dossier d'acquisition (Cellule Nationale de Passation des Marchés Publics) ;
- ✓ Le délai parfois long pour l'obtention des avis de non objection de la BAD (BAD) ;
- ✓ La lenteur des décaissements aussi bien sur la contrepartie béninoise (Ministère des Finances) que sur les ressources du prêt (BAD) ;
- ✓ L'inorganisation, la lenteur et le manque de solidité financière des entreprises de la composante Amélioration d'équipements de base (Unité de Gestion du Projet et Cellule Nationale de Passation des Marchés Publics) ;
- ✓ La non réalisation de l'étude d'impact environnemental et l'inexistence du suivi environnemental par l'Agence Béninoise pour l'Environnement;
- ✓ La non effectivité du fonctionnement d'une base de données en matière de suivi évaluation qui n'a été paramétrée qu'en 2007;
- ✓ L'instabilité du personnel de la DPAF n'a pas permis de réaliser ce qu'il faut en matière de suivi évaluation;
- ✓ La non appropriation par les UCP du travail des animateurs PADRO afin de pouvoir prendre la relève après l'achèvement du projet ;
- ✓ La situation de blocage total de leurs activités que traversent les CPR à la fin du projet.
- ✓ Les difficultés de fonctionnement du projet en 2009 aussi bien sur le prêt que sur la contrepartie béninoise :
  - Au cours de l'année 2009, le projet n'a eu accès aux fonds de roulement pour son fonctionnement que pour trois mois. En effet, pour causes de dossier incomplet et de déficit de communication entre la Banque et le projet, ce dernier a été privé de ressources de fonctionnement pendant tout le premier semestre 2009. Le coordonnateur du projet est par la suite décédé le 07 Septembre 2009 et en sa qualité d'ordonnateur du budget, il avait signature obligatoire sur les bons de commande et sur les chèques de la BOA-Bénin qui héberge le fonds de roulement. L'impossibilité de signer les commandes et les chèques pour cause de vacance du poste de coordonnateur a encore privé le

projet de ressources de fonctionnement pendant trois autres mois jusqu'à ce qu'un nouveau coordonnateur soit nommé le 14 Décembre 2009, soit deux semaines avant la clôture des décaissements. Il convient toutefois de mentionner que l'impact de ces dysfonctionnements sur le projet a été minime en raison de la célérité dont l'équipe du projet a fait montre.

- Sur la contrepartie, le projet n'a pas bénéficié d'allocation budgétaire au titre de l'année 2009. En effet, le projet n'ayant consommé que la fraction destinée au fonctionnement dans le budget 2008, il n'a bénéficié que d'un report des crédits d'investissements au titre de l'année 2009. En conséquence, le projet a eu du mal à payer les frais de mission aux commissions interministérielles devant réceptionner les pistes et travaux d'hydraulique villageoise. Le CeRPA Ouémé Plateau a dû prendre ces dépenses en charge ;
- Il y a eu un obstacle majeur à l'atteinte des objectifs du projet. Il s'agit de la baisse drastique des effectifs des agents polyvalents de vulgarisation (APV) et de techniciens spécialisés pour cause de départs à la retraite et de gel concomitant de recrutement entre les années 2002 et 2006. La situation s'est améliorée à partir de 2007 avec le recrutement par l'Etat et la mise à disposition du CeRPA d'environ 325 agents contractuels (dont 180 conseillers), ce qui a permis d'améliorer l'encadrement.

#### **2.5.5 - Efficiences du projet**

L'efficacité concerne la mesure dans laquelle l'affectation des ressources aux activités du projet a pu privilégier les résultats et les moindres coûts. La mission ne s'est pas occupée des audits des opérations effectuées dans le cadre de la mise en œuvre du projet. Par conséquent les commentaires et analyses restent limités aux capacités de mobilisation et de consommation des ressources mises à disposition du projet par le gouvernement et le FAD. Le niveau de performance programmé pour la consommation de ces ressources était de 90%.

Cependant, le tableau de l'exécution financière du projet ci-dessous affiche des niveaux bien en deçà du niveau planifié.

**Tableau 1 : Taux d'exécution financière de 2002 à 2009**

ANNEE	DOTATION	ENGAGEMENTS	DEPENSES	TAUX D'EXECUTION (%)
2002	1891945510	449549162	449549162	24
2003	2327330460	903202901	903202901	39
2004	2200673020	1151712546	1151712546	52
2005	1915693780	2074569443	2074569443	108
2006	1915693780	1050551861	1050551861	55
2007	1337819210	1094081271	1094081271	82
2008	0	2071976959	2071976959	-
2009	0	1515753243	1515753243	-
<b>TOTAL</b>	<b>11.589.150.000</b>	<b>10.311.390.000</b>	<b>10.311.390.000</b>	<b>89</b>

Source : Rapport d'Achèvement PADRO, Mars 2010

Pour un coût global de 11.592.910.000 francs CFA, le montant total alloué est de 11.589.150.000 francs CFA. Le montant total des ressources consommées au cours des huit années de mise en œuvre du projet est de 10.311.390.000 francs CFA, soit un taux d'exécution moyen d'environ 89%. Il s'en suit que 11% des crédits alloués au projet n'ont pas été consommés pour sa mise en œuvre malgré sa prorogation de trois ans. La raison fondamentale de cette situation est liée à la lourdeur administrative des procédures de décaissement aussi bien des fonds sur budget national que des fonds FAD.

#### **2.5.6 - Durabilité des acquis du projet**

Tous les acquis du projet ne sont pas durables. En effet les capacités qui ont été conférées aux organisations paysannes à travers les diverses formations qu'elles ont reçues n'ont pas été auto entretenues car il leur a manqué de créativité et d'innovation dans la mise en œuvre des acquis. Les bénéficiaires de crédit remboursent mais les institutions de micro finance ne reversent pas les fonds au Cadre Général de Gestion des Lignes de Crédit qui menace de bloquer la mise en place de crédits si les taux de remboursements ne sont pas d'au moins 90%. Par rapport à ce volet par exemple, des dispositions doivent être prises pour pérenniser l'expérience des CVMP car c'est eux qui devaient assurer la durabilité du système.

#### **2. 6 - Formulation des principales leçons**

Les principales leçons tirées ont été formulées à partir des outils de capitalisation tels que : la grille d'auto-audit des variables organisationnelles et de communication, la grille d'auto-évaluation des pratiques de capitalisation et l'outil SEPO.

**Tableau 2 : Evaluation de l'organisation et de la communication dans la mise en œuvre du PADRO**

N°	Variables	Note idéale	Note moyenne
1	La circulation de l'information	1	1,50
2	La dynamique d'échanges	1	1,50
3	La concertation	1	2,50
4	L'apprentissage	1	1,50
5	La flexibilité	1	2,50
6	La créativité	1	2,50
<b>Moyenne Générale</b>		<b>1</b>	<b>2,00</b>

Source : Données collectées auprès des organes de gestion du PADRO

Des résultats de l'auto-audit des variables organisationnelles et de communication dans la mise en œuvre du PADRO, il ressort que :

- ✓ Dans la mise en œuvre du PADRO, les informations utiles pour travailler étaient disponibles et accessibles à tous. La circulation de l'information a beaucoup facilité le travail dans la mise en œuvre des activités programmées ce qui a permis un suivi régulier des promoteurs de micro projets, des propriétaires des sites d'activités spécifiques et des producteurs individuels encadrés ;
- ✓ Les réunions de coordination, les formations, les ateliers, etc. facilitent les échanges d'informations et d'expériences entre les différents acteurs. Cependant, la prise en compte des besoins des acteurs et l'implication des agents de terrain dans la prise de décisions importantes est faiblement notée dans la mise en œuvre du projet ;
- ✓ Par ailleurs, le projet facilite l'acquisition de connaissances par un perfectionnement de ses membres et veille à la mise en pratique des connaissances acquises au cours des formations, ou des suivi-appui-conseil mais, les techniques de capitalisation des processus, des démarches et des acquis sont faibles.
- ✓ Généralement, le projet développe de nouvelles démarches et les innovations sont acceptées sans difficultés et avec enthousiasme mais parfois, le projet s'installe dans une bureaucratie lourde qui inhibe les potentialités et la bonne exécution des activités programmées.

- ✓ On note que les organes de mise en œuvre du projet apportent souvent des solutions aux problèmes qui se posent dans la mise en œuvre des activités programmées.

**Tableau 3 : Evaluation des pratiques du PADRO**

N°	Groupe de critères	Score idéal	Score du projet
1	Activité de planification, de programmation, de capitalisation, de suivi et d'évaluation	4	2,5
2	Fonctionnement des organes de gestion et tenue des réunions regroupant tous les acteurs	4	3,50
3	Mise en œuvre de groupe de travail, pratiques d'évaluation et d'auto-évaluation, de visite d'échange et organisation d'ateliers, etc.	4	2,5
4	Utilisation des nouvelles technologies d'information et de communication	4	2,5
<b>Total réalisé par le projet (a)</b>			<b>11</b>
<b>Total idéal (b)</b>		<b>16</b>	
<b>Taux = a x 100/b</b>			<b>68,75%</b>

Source : Données collectées auprès des organes de gestion du PADRO

**NB :**

- Faible pratique de capitalisation : Taux < 70%
- Moyenne pratique de capitalisation : 70% ≤ Taux < 80%
- Bonne pratique de capitalisation : Taux ≥ 80%

Des résultats de l'auto-audit des pratiques du PADRO dans sa mise en œuvre, il ressort que :

- ✓ Les activités de planification, de programmation, de capitalisation, de suivi et d'évaluation ne sont pas menées à tous les niveaux du projet. En effet, au niveau de l'unité de gestion du projet, les activités sont régulièrement planifiées et il existe des documents d'orientation stratégiques qui décrivent une vision du passé, du présent et de l'avenir à atteindre. De même, on note des pratiques fréquentes d'évaluation et d'auto-évaluation. Cependant, cette organisation n'est pas bien observée à la base. De plus, les activités régulières et planifiées de capitalisation sur les actions du projet ne sont pas systématisées ;
- ✓ Le fonctionnement des organes de gestion et la tenue des réunions regroupant tous les acteurs sont les activités les mieux réussies par le projet. En effet, de façon périodique, on note la tenue de réunions internes regroupant les différents niveaux hiérarchiques. De façon pratique, mis à part

les membres de l'unité de gestion et les agents d'encadrement, la contractualisation d'experts ou de personnes ressources pour les formations, l'appui conseil, l'appui à des productions intellectuelles, etc. ont favorisé le bon fonctionnement des organes de gestion.

- ✓ L'organisation des formations, les pratiques d'évaluation et d'auto-évaluation, les visites d'échange et organisation d'ateliers etc. viennent en seconde position après le fonctionnement des organes de gestion en termes d'activité réussie. En effet, le dispositif de suivi-évaluation a toujours fonctionné ce qui a permis un suivi et une évaluation continus du projet au cours de son exécution.
- ✓ L'utilisation des nouvelles technologies d'information et de communication dans la mise en œuvre du projet a été assez bonne. En effet, l'utilisation de l'internet et des courriers électroniques a été courante et le projet dispose d'une base de données informatisées et d'un site internet.
- ✓ **Globalement les pratiques du projet en matière de capitalisation sont faibles.**

Par ailleurs l'exploitation de l'outil SEPO permet de retenir les leçons ci-après :

- L'unité de gestion du projet a bien expliqué les objectifs du PADRO aux bénéficiaires ;
- Le volet crédit a bien marché grâce à l'implication effective et totale des CVMP qui constituent une expérience à capitaliser dans le système ;
- Les instances de gouvernance du projet devront prendre des dispositions idoines pour pérenniser aussi bien cette expérience que d'autres acquis importants du projet ;
- Le volet crédit du PADRO a été très bien pensé au montage du projet et mis en œuvre avec succès.

## **2.7 - Expériences capitalisées**

Au terme de la mission de capitalisation, deux expériences ont été retenues pour être capitalisées et servir dans la conduite d'autres interventions dans le secteur agricole. Il s'agit de :

- l'expérience des CVMP dans le crédit agricole ;
- la contractualisation des partenaires.

En outre, l'échec que le projet a enregistré par rapport à la pérennisation des acquis des CPR et l'installation des jeunes sortis de ces centres, doit servir de leçon pour que d'autres acteurs de projets ayant ce volet ne commettent pas les mêmes erreurs.

Pour documenter ces expériences, nous avons utilisé la fiche d'expérience comme outil de capitalisation.

➤ **Tableau 4 : Fiche d'expérience n° 1**

Titre	: Accès des promoteurs de micro projets au crédit PADRO
Sous-titre	: L'expérience des CVMP dans le crédit PADRO, une expérience qui mérite d'être capitalisée
Mots clés	: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Commission de Validation des Micro Projets</li> <li>- Institution de Micro Finance</li> <li>- Cadre Général de Gestion des Lignes de Crédit</li> <li>- Montage de dossier de crédit</li> <li>- Etude de pertinence, de faisabilité et de rentabilité</li> <li>- Validation de micro-projet</li> <li>- Bénéficiaires</li> <li>- Dossiers refinancés</li> </ul>
Texte	: <p>L'Association Française des Volontaires du Progrès (AFVP) a, dans un esprit de transfert de compétences aux organisations paysannes, appuyé chacune des 14 Unions Communales de Producteurs (UCP) dans la mise en place d'une structure d'instruction de dossiers et de suivis ultérieurs de micro-projets dénommée Commission de sélection et de Validation de Micro-projets (CVMP). Au niveau de chaque commune, la CVMP est composée des membres de l'UCP dont les voix sont délibératoires et de membres extérieurs (CeRPA, IMF, Mairie, personnes ressources) dont les avis, bien que consultatifs, confèrent de l'objectivité aux délibérations. Elle a pour missions :</p> <p>informer les producteurs sur le crédit ; présélectionner, sélectionner et valider les micro-projets ; suivre et évaluer les micro-projets financés.</p> <p>La CVMP est non seulement un filtre pour les projets, mais aussi une tribune qui prépare les promoteurs, à travers les séances de validation, à s'approprier leurs dossiers et à les défendre ultérieurement auprès des IMF.</p> <p>Au 31 Décembre 2008, 369 séances de CVMP ont été tenues dans l'ensemble des 14 communes de la zone du projet. Au terme du projet,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 966 dossiers de micro-projets dont 140 appartenant aux</li> </ul>

groupements de femmes, ont été montés contre une prévision de 650 (302 %), traduisant le fort engouement des producteurs pour ce volet de l'intervention du PADRO.

1.053 dossiers de microprojets ont été refinancés par le CGGC sur les 1966 montés (53,56 %) ;

- Le nombre total de bénéficiaires est de 4.553 dont 34,53 % de femmes.
- La proportion de dossiers refinancés (53,56 %) par rapport au nombre de dossiers montés est en deçà de la prévision de 80 %. Cet engouement est dû au fait que ce crédit a un impact certain sur le revenu des bénéficiaires, sur le revenu annuel des acteurs et sur le profit.

Le processus du montage des micro-projets est le suivant :

- les porteurs de projets expriment leurs demandes sur les fiches de formulation

disponibles au niveau de l'UCP ; lesdites fiches sont transmises à la CVMP

qui procède à une présélection sur la base de critères objectifs.

- l'animateur (de l'UCP ou de l'ONG) ou le Technicien Spécialisé en Inspection

et Education Coopérative (TSIEC) du CeRPA visite le site du promoteur présélectionné et réalise l'étude de pertinence du projet (données techniques,

économiques et sociologiques) ;

- l'étude de pertinence est présentée à la session suivante de la CVMP. Si elle

est validée, l'animateur ou le TSIEC monte le micro-projet ;

- après montage du dossier, le promoteur est invité à le défendre devant la

CVMP qui donne enfin son aval pour la recherche de financement auprès d'une IMF.

Commentaire : Les résultats obtenus par rapport au volet crédit du PADRO témoignent bel et bien de l'efficacité de cet outil qu'est la commission de validation des micro projets (CVMP). Cet acquis doit être pérennisé à tout prix dans les départements de l'Ouémé et du Plateau et mérite d'être recommandé à d'autres projets du secteur agricole.

➤ **Tableau 5 : Fiche d'expérience n° 2**

Titre	: Contractualisation des partenaires du projet
Sous-titre	: Un exemple de mise en œuvre du « faire faire » avec l'AFVP
Mots clés	: ONG : AFVP, GERME, ALTERNATIVES, GARDIEN , GEFAD, UCP, UCGF,CVMP, OP, Dynamique associative.
Texte	: <p>Conformément à la stratégie d'intervention du PADRO qui est «le faire faire », l'exécution de la sous composante « Promotion des organisations paysannes » a été confiée à l'ONG « Association Française des Volontaires du Progrès » (AFVP) qui elle-même a sous traité avec quatre (4) ONG nationales qu'elle a formées et encadrées. Les principales activités qu'elles devaient exécuter se résument comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Structuration et formation aux normes de fonctionnement et de gestion de 300 groupements d'hommes, 14 UCP, 14 UCGF et 75 groupements féminins ;</li> <li>- L'appui au montage et au financement de 650 micro projets ;</li> <li>- L'appui au stockage et à la distribution d'intrants ;</li> <li>- L'alphabétisation et la post alphabétisation de 5000 producteurs</li> </ul> <p>Les quatre ONG recrutées par l'AFVP se sont spécialisées chacune dans un domaine donné :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• GEFAD pour l'alphabétisation ;</li> <li>• GERME et ALTERNATIVES pour la professionnalisation ;</li> <li>• GARDIEN pour l'appui à l'émergence des groupements féminins ;</li> </ul> <p>A la recherche d'une efficacité optimale, l'AFVP a d'abord formé ces ONG en gestion, en langues pour la production d'outils et documents en langues vernaculaires ; à l'utilisation de logiciels informatiques ; sur l'analyse de rentabilité des micro projets et l'étude de marché ; les visites d'échanges d'expériences sur la gestion des services des OP ; la formation sur les techniques de marketing et de commercialisation des produits agricoles. Elle a ensuite fait une étude des dynamiques en cours au sein de chacune des unions de producteurs et a élaboré la stratégie suivant laquelle elle va accompagner les OP. C'est toute une démarche scientifique dont l'étape suivante a été le recrutement à titre contractuel de 14 animateurs pour assister les UCP. Toutes ces actions menées ont permis aux OP des départements de l'Ouémé et du Plateau de quitter la léthargie dans laquelle elles vivaient pour assumer leurs parts de responsabilité dans la sécurité alimentaire, l'accès aux marchés et la réalisation de meilleurs revenus. La mise en place d'un mécanisme de financement des plans d'action des Unions a permis de promouvoir beaucoup de filières au niveau des communes notamment les filières riz, maraîchage, manioc, aulacodes, volaille, huile de palme etc.</p>
Commentaire	: Ce type de contractualisation a été très efficace et a permis de développer beaucoup d'outils tels que la CVMP par exemple qui a

connu un succès sans précédent. Les gens se sont véritablement mis au travail aussi bien au niveau de l'ONG internationale que des quatre ONG nationales après avoir été outillés et équipés étant donné qu'ils ont des obligations de résultats. Ils ont effectivement obtenus de très bons résultats. A titre d'exemple, ils ont formé 353 groupements villageois sur 300 prévus en matière de dynamique associative soit un taux de réalisation de 118%.

➤ **Tableau 6 : Fiche d'expérience n° 3**

Titre	: Pérennisation des acquis des CPR
Sous-titre	: La problématique de l'installation des jeunes sortis des CPR
Mots clés	: CPR, pérennisation des acquis, URP, MCA Bénin, Pourparlers, Postulants, Motivation.
Texte	: Après la réhabilitation des anciens CPR de Agonvy et Kouti, la construction de deux nouveaux CPR, l'un à Oloka dans Kétou et l'autre à Ilouloffin dans Pobè, le PADRO ambitionnait de rendre ces centres autonomes en vue de leur pérennisation. Un grand effort a été fait par le projet pour l'hébergement, l'alimentation et la prise en charge des problèmes de santé des stagiaires tout au long de leur formation dans le centre. Un comité départemental de suivi et de gestion desdits centres composé des représentants des UCP des communes qui abritent ces centres a été créé sur l'initiative de l'Unité de gestion du projet pour participer à la gestion des activités des centres. Un compte spécial a été ouvert pour y loger les recettes issues de la vente des produits agricoles générés par les unités pédagogiques et toutes les autres productions auxquelles le centre s'adonnera. Dans le cas spécifique du centre d'Agonvy, ce compte serait actuellement pourvu d'une somme de dix millions de francs CFA. Mais le projet étant arrivé à son terme et les centres ne disposant pas de ressources suffisantes pour leur fonctionnement, aucune promotion de stagiaires n'a été recrutée et les portes des centres sont actuellement fermées. C'est une situation réelle mais très regrettable compte tenu des sommes colossales d'argent dépensées pour la réhabilitation ou la construction de ces centres et pour leur équipement. On se rend à l'évidence aujourd'hui que les quelques dispositions prises en son temps par le projet n'étaient pas suffisantes pour permettre le fonctionnement de ces centres à la fin du projet. Tous les contours de ce problème n'avaient donc pas été bien cernés à la conception du projet pour que les dispositions idoines soient prises pour assurer le fonctionnement desdits centres à la fin du projet. Il avait été même proposé l'organisation de journées de réflexion sur la pérennisation des CPR, journées qui ne se sont tenues à ce jour. Elles auraient peut être pu permettre de trouver des approches de solutions à ce problème qui se pose actuellement avec acuité. Il convient cependant de signaler que l'Union Régionale des Producteurs de l'Ouémé-Plateau est en pourparlers avec le MCA Bénin en vue d'obtenir un financement pour relancer les activités dans les deux CPR de femmes à Kouti et Oloka

dans Kétou.

Il se pose également aujourd'hui le problème de l'installation effective des stagiaires à la fin de leur formation, problème auquel une solution doit être également trouvée. La plupart des parents des stagiaires ne sont pas prêts à aider les enfants à s'installer à la fin de leur formation à cause de la symbolique participation de 100 FCFA par jour par stagiaire qu'ils sont invités à payer en vue de participer au fonctionnement du centre. Les stagiaires profitent de cette situation et abandonnent les activités qu'ils ont apprises en formation. Par ailleurs, une réflexion profonde doit être faite sur la question de savoir quels critères le postulant stagiaire doit-il remplir ? Lui suffirait-il d'avoir un lopin de terre et vouloir de la chose ? Il faut certainement des gens qui sont déjà dans l'activité mais il faut qu'ils l'aiment vraiment. Il faut que ce soit des gens motivés. Mais avons-nous des outils appropriés pour mesurer la motivation des postulants stagiaires ? La réflexion est alors lancée pour des solutions plus objectives.

Commentaire : Eu égard à tout ce qui précède, il est évident que nous devons donner une nouvelle vision aux CPR. Il faut que ces centres cessent d'être la chose de l'Etat. Il va falloir dorénavant recruter comme stagiaires des gens qui sont déjà dans l'activité et qui l'aiment vraiment. Il faut des gens motivés. Mais comment peut-on mesurer la motivation des postulants de manière fiable ?

## CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

Le projet d'Appui au Développement Rural de l'Ouémé et du Plateau (PADRO) a été conçu pour dynamiser le cadre institutionnel, notamment les organisations paysannes et le système de crédit rural en vue d'augmenter d'une manière durable les capacités de production, de transformation et de commercialisation du secteur rural des quatorze (14) communes des départements de l'Ouémé et du Plateau.

Ses objectifs cadrent parfaitement avec les préoccupations majeures des braves producteurs de cette région qui louent la démarche participative qui caractérise sa méthode de mise en œuvre.

Les actions menées ont abouti à des succès car on a noté dans plusieurs domaines des résultats positifs qui sont les fruits des efforts de l'équipe de Coordination du projet, mais aussi ceux des bonnes orientations reçues par elle du Comité de Pilotage. Les sessions de formation organisées et les thèmes développés ont changé de façon sensible les pratiques paysannes en général, le fonctionnement des Organisations Paysannes et le crédit rural en particulier. En effet, le niveau élevé de consommation du crédit rural a entraîné une diversification notable de la production d'une part et impacté significativement les revenus et les profits des bénéficiaires d'autre part. L'appui aux OP dans la perspective de leur professionnalisation et autonomisation a fait naître une nouvelle culture de travail au niveau des unions de producteurs dont les capacités ont été renforcées dans des domaines variés tels que : la planification, les audits, la conquête de marchés et les services à rendre aux membres (approvisionnement en intrants, commercialisation, crédit). Le fonds de développement des filières qui a été créé est une voie pour le renforcement des services rendus aux membres par les UCP. Le projet a contribué à améliorer l'accès à l'eau potable. D'importants bassins de production ont été désenclavés grâce aux pistes rurales réalisées. La création des CVMP a permis de responsabiliser les UCP dans le suivi du montage des dossiers d'une part et dans les choix de micro-projets à soumettre au financement d'autre part. Des initiatives entrepreneuriales agricoles prometteuses telles que la pisciculture et le maraîchage ont émergé grâce à la mise en place du crédit. A ce titre, le village maraîcher de Sèmè-Podji (VIMAS), né de l'appui à la structuration et de l'accompagnement de la dynamique productive des maraîchers désireux de valoriser un environnement réputé peu attractif sur le plan agricole, constitue un modèle à répliquer partout où les situations le permettent.

Ces résultats auraient pu être meilleurs si :

- Il ne s'était pas posé des problèmes de lenteur dans les procédures de décaissement des fonds FAD et de la contre partie béninoise ;
- la mise en œuvre du volet pistes de la composante « Amélioration d'Equipements de Base » avait démarré plus tôt ;
- la dernière demande de paiement au profit du CGGC adressée à la BAD et dont une partie (200 millions de francs CFA) devait permettre de poursuivre la mise en place du crédit avait été satisfaite avant la clôture du projet.

Les expériences capitalisées à travers la mise en œuvre du PADRO serviront de base et de leçons probantes dans la conception et la conduite d'autres interventions dans le secteur agricole.

A l'issue de cette étude, la mission formule les recommandations ci-après :

- 1) Valoriser et consolider dans la durée les expériences et les acquis du PADRO à travers une nouvelle phase ;
- 2) Poursuivre le processus de mise à disposition du crédit PADRO aux promoteurs non encore satisfaits ;
- 3) Poursuivre le renforcement du cadre institutionnel en vue de l'autonomisation effective des OP ;
- 4) Poursuivre le renforcement des infrastructures de base : des options nouvelles (investissements productifs en appui aux filières) sont à étudier sans exclure les options classiques (pistes, points d'eau) ;
- 5) Poursuivre l'expérience du « Groupe Intrants » qui est un mécanisme très efficace d'approvisionnement autogéré d'intrants, qui a rendu de nombreux services aux producteurs à la base d'une part et qui a boosté la production agricole d'autre part avec pour conséquence une amélioration substantielle des revenus des producteurs ;
- 6) Réaliser les investissements en appui aux filières ou aux chaînes de valeurs ajoutées notamment les infrastructures de stockage ou un comptoir pour les porciculteurs, les aulacodiculteurs, les cuniculteurs par exemple. Pour vendre de la viande déjà traitée, il leur faut toute une batterie d'installations telles que les entrepôts frigorifiques et autres. La réalisation de ce genre d'infrastructures créera beaucoup d'emplois d'une part et boostera la production d'autre part pour se projeter sur le marché.

# ***ANNEXES***

## **Annexe 1 : Grille d'auto-audit des variables organisationnelles et de communication**

### **GRILLE D'AUTO-AUDIT DES VARIABLES ORGANISATIONNELLES ET DE COMMUNICATION**

**PROJET :**

**PERSONNE INTERVIEWEE :**

**FONCTION :**

**DATE INTERVIEW :**

#### **MODALITES DE CIRCULATION DE L'INFORMATION**

##### **La circulation de l'information**

	1	2	3	4	5	
Dans le projet nous recevons les informations utiles pour travailler						Dans le projet, nous recevons toutes sortes d'informations
Dans le projet, l'information produite antérieurement est accessible à tous						Il est difficile de retrouver une information produite antérieurement
Dans le projet la circulation de l'information facilite le travail						La circulation des informations n'est pas aisée
Dans le projet, l'information arrive au bon moment						Dans le projet, l'information utile arrive en retard

##### **La dynamique d'échanges**

	1	2	3	4	5	
Les échanges internes sont libres et réguliers						Dans le projet, les échanges internes se font sous la pression
Les réunions de coordination facilitent les échanges d'informations						Dans le projet, les échanges d'informations ne sont pas encouragés
Dans le projet, les échanges d'expériences constituent un moyen de renforcement institutionnel						Les échanges d'expériences sont considérés par le projet comme une perte de temps
Les échanges avec les partenaires sont systématisés						Les partenaires doivent nous relancer plusieurs fois avant d'obtenir une réaction

##### **La concertation**

	1	2	3	4	5	
Dans le projet, les décisions importantes sont le fruit d'un consensus						Dans le projet, le supérieur impose son point de vue sur les décisions importantes
Dans le projet, il existe un mécanisme de prévention qui limite fortement les conflits						Dans le projet, les conflits sont courants
La gestion collégiale est largement utilisée dans le projet						La prise de décision est du ressort exclusif du chef
Le projet adhère à un cadre de concertation qui facilite le partage avec d'autres organisations						Le projet n'adhère à aucun cadre de concertation, ce qui limite le partage avec d'autres organisations

## GRILLE D'AUTO-AUDIT DES VARIABLES ORGANISATIONNELLES ET DE COMMUNICATION

**PROJET :**

**PERSONNE INTERVIEWEE :**

**FONCTION :**

**DATE INTERVIEW :**

### INNOVATIONS

<i><b>L'apprentissage</b></i>	1	2	3	4	5	
Le projet facilite l'acquisition de connaissances par un perfectionnement de ses membres						Le perfectionnement des agents n'est pas favorisé par le projet
Tester de nouvelles idées avant leurs généralisations est une pratique courante du projet						Le projet procède rarement au test de nouvelles idées avant leurs généralisations
Le projet veille à la mise en pratique des connaissances acquises lors des ateliers						Le projet se préoccupe peu de la mise en pratique des connaissances acquises lors ateliers
Il existe une bonne capitalisation des processus et démarches dans le projet						Les Techniques de capitalisation des processus et démarches sont faibles dans le projet

<i><b>La flexibilité</b></i>	1	2	3	4	5	
On cherche à innover en développant de nouvelles démarches						Le projet s'inscrit dans la routine
Les règles de fonctionnement du projet sont simples et souples						Le projet s'installe dans une bureaucratie lourde qui inhibe les potentialités
Les innovations sont acceptées sans difficultés et avec enthousiasme						La peur des innovations freine le développement des initiatives
La capacité d'anticipation est une attitude encouragée par le projet						La capacité d'anticipation n'est pas recherchée dans le projet

<i><b>La créativité</b></i>	1	2	3	4	5	
Le projet développe des solutions originales aux problèmes posés par l'environnement						Le projet subit les problèmes posés par l'environnement
Dans le projet, l'initiative est encouragée						L'initiative n'est pas appréciée positivement
Le personnel du projet apporte toujours des solutions aux problèmes qui se posent						Le projet manque de personnel capable de concevoir des solutions nouvelles
Il existe une politique de recherche de nouveaux produits, de nouvelles approches						Les recherches d'alternatives sont de nouvelles idées et minimisées dans le projet

## **Annexe 2 : Grille d'auto-évaluation des pratiques de capitalisation du projet**

**PROJET :**

**PERSONNE INTERVIEWEE :**

**FONCTION :**

**DATE INTERVIEW :**

<b>N°</b>	<b>Critères</b>	<b>Score idéal</b>	<b>Score du projet</b>
1	Activité de planification, de programmation, de capitalisation, de suivi et d'évaluation	4	
2	Fonctionnement des organes de gestion et tenue des réunions regroupant tous les acteurs	4	
3	Mise en œuvre de groupe de travail, pratiques d'évaluation et d'auto-évaluation, de visite d'échange et organisation d'ateliers etc.	4	
4	Utilisation des nouvelles technologies d'information et de communication	4	
<b>Total réalisé par le projet (a)</b>			
<b>Total idéal (b)</b>		<b>16</b>	
<b>Taux = a x 100/b</b>			

### Annexe 3 : Questionnaire et outil SEPO

## Questionnaire Bénéficiaire

Madame, Monsieur bonjour / bonsoir. En vue de faire la capitalisation des expériences du PADAM et du PADRO, la DPP/MAEP a commandité une Etude. Le cabinet Carrefour environnement sélectionné pour réaliser cette étude vous garantit la confidentialité des informations conformément à la loi qui régit les enquêtes au Bénin. Carrefour Environnement vous remercie par avance pour votre précieuse contribution à la réalisation de cette étude.

Q0	Département .....	/ _ /
	Commune.....	/ _ /
	Arrondissement.....	/ _ /
	Village.....	/ _ /
	Nom du Bénéficiaire .....	/ _ /
	Filière.....	/ _ /

**CONTROLE**

	Jour	Mois	Année	
Date de l'interview :	/ _ /	/ _ /	/ _ /	
Nom et Prénom de l'interviewer :	.....			
Observations pertinentes :	.....			
	.....			
	.....			
	.....			

Q1	Quels sont les services dont vous aviez bénéficié du projet (à cocher) ?	
	Q1_1 Appui en formation (technique)	/ _ /
	Q1_2 Appui financier	/ _ /
	Q1_3 Appui en matériel et équipement	/ _ /
	Q1_4 Appui en infrastructure	/ _ /
	Q1_5 Appui en ressources humaines	/ _ /
	Q1_6 Appui en Information et communication	/ _ /
	Q1_7 Autres à préciser :	/ _ /
	1. ....	
	2. ....	
	3. ....	

Q2	Pour chacun de ses services, préciser votre niveau de satisfaction					
	Services bénéficiés du Projet	Niveau de satisfaction des bénéficiaires				
		100%	75%	50%	25%	0%
	Appui en formation					
	Appui financier					
	Appui en matériel et équipement					
	Appui en infrastructure					
	Appui en ressources humaines					
	Appui en information et communication					
Autres à préciser :						
1.....						
2.....						
3.....						
Q3	Quels sont les principaux besoins exprimés par vous et satisfaits par le projet ?					
	Principaux besoins exprimés	Niveau de satisfaction des bénéficiaires				
		100%	75%	50%	25%	0%
	1.					
	2.					
	3.					
	4.					
5.						

Q4 : Quelles sont les expériences qui vous ont marqué positivement comme négativement ? (à cocher)

N°	Expérience vécue avec le projet	Positive	Négative
1			
2			
3			
4			

Q5 : Autres points

Aviez-vous participé au montage du projet ?

Connaissez-vous les objectifs du projet ?

Vos besoins étaient pris en compte ?

Vos attentes ont –elles été satisfaites ?

Comment intervenait les agents du projet à votre niveau ?

Comment participez-vous aux activités du projet ?

Quelles sont les éléments de succès/acquis et leurs déterminants à votre niveau ?

Quelles sont les dispositions prises pour la pérennisation de ces acquis ?

Quelles sont les éléments d'échecs et leurs causes à votre niveau ?

Quelles sont les solutions possibles pour des résultats meilleurs ?

Comment appréciez-vous l'implication des différents acteurs ?

Quelles leçons tirez-vous de l'expérience du projet ?

Quels aspects/expériences du projet pourraient faire objet de capitalisation ?

Quelles sont vos recommandations

# OUTIL SEPO (Succès – Echecs – Potentialités – Obstacles)

PROJET :

PERSONNE INTERVIEWEE :

FONCTION :

DATE INTERVIEW :

Succès

Potentialités

Passé

Futur

Echecs

Obstacles

Négatif ou Non souhaité

Positif ou Souhaité

### Annexe 4 : Liste des personnes interviewées

N° Ordre	Nom et Prénoms	Département	Commune	Village	Rôle
1	CODJO Lazare	Ouémé	Adjohoun	Akpadanou	bénéficiaire
2	BOCOVE Léon	Ouémé	Adjohoun	Azowlissè	bénéficiaire
3	DOUMATE félix	Plateau	Adja-Ouèrè	Abadago	bénéficiaire
4	KPOSSOU Dominique	Ouémé	Avrankou	Lotin Gbèdjèwin	bénéficiaire
5	KOUDOKPODE Paul	Ouémé	Avrankou	Avrankou	bénéficiaire
6	Dossa Vidjannangni Jonas	Ouémé	Bonou	Bonou	bénéficiaire
7	Ouinsa Houessou Soulé	Plateau	Pobè	Pobè	bénéficiaire
8	Houessou Marcel	Plateau	Ifangni	Ifangni	bénéficiaire
9	Mongbede Enagnon Etienne	Ouémé	Bonou	Bonou	bénéficiaire
10	Oichayomi A. André	Plateau	Kétou	Kétou	bénéficiaire
11	ZINSOU Pierre	Plateau	Pobè	Pobè	Coordonnateur URP
12	HOUNKPEVI Théodore	Ouémé	Porto Novo	Porto Novo	RSE PADRO (Membre UGP)
13	FADEGNON Philippe	ouémé	Porto Novo	Porto Novo	Coordonnateur PADRO (Membre UGP)
15	ZOUMENOU Simon	Ouémé	Porto Novo	Porto Novo	Chargé des CPR
16	FASSINOUS Elisabeth	Ouémé	Avrankou	Kouti	Responsable CPR Kouti
17	TOVENON Paul	Ouémé	Bonou	Agonvi	Responsable CPR Agonvi
18	SEITE Robert	Ouémé	Dangbo	Dangbo	Conseiller CPOP
19	GBAGUIDI Maurice	Plateau	Sakété	Sakété	Agent de terrain
20	ADOUNKO Rock	Ouémé	Bonou	Bonou	Agent de terrain
21	ZINSOU Honoré	Plateau	Adja-Ouèrè	Adja-Ouèrè	Agent de terrain
22	GBAGUIDI Francis	Ouémé	Aguégués	Aguégués	Agent de terrain
23	LADEKPO Afiavi	Ouémé	Porto-Novo	Porto-Novo	Agent de terrain
24	ADANGO Etienne	Ouémé	Adjohoun	Adjohoun	Agent de terrain
25	DETCHENOU Arnaud	Plateau	Kétou	Kétou	Agent de terrain
26	ZANOUS Degnon	Ouémé	Porto-Novo	Porto-Novo	Agent de terrain
27	ADJASSA Ayouba	Ouémé	Porto-Novo	Porto-Novo	Agent de terrain
28	AHOHENDO Bonaventure	Ouémé	Avrankou	Avrankou	Agent de terrain
29	ONILOUDE Achille	Plateau	Adja-Ouèrè	Adja-Ouèrè	Agent de terrain
30	HOUNDANON Lazare	Ouémé	Sèmè Kpodji	Sèmè Kpodji	Agent de terrain

## **Annexe 5 : Les succès et échecs enregistrés par le PADRO**

<b>Succès enregistrés</b>	<b>Echecs enregistrés</b>
L'appui aux OP dans la perspective de leur professionnalisation et autonomisation	La lenteur des procédures de passation de marchés : il faut en moyenne dix mois pour faire aboutir un dossier d'acquisition
La gouvernance au sein des OP en général et des groupements féminins en particulier	Le délai parfois long pour l'obtention des avis de non objection de la BAD
La création des CVMP	La lenteur des décaissements aussi bien sur la contrepartie béninoise que sur les ressources du prêt
La formation d'une nouvelle génération d'agriculteurs	L'inorganisation, la lenteur et le manque de solidité financière des entreprises de la composante Amélioration d'équipements de base
La promotion des initiatives entrepreneuriales agricoles prometteuses telles que la pisciculture et le maraîchage	La non réalisation de l'étude d'impact environnemental et l'inexistence du suivi environnemental par l'Agence Béninoise pour l'Environnement
La diversification de la production agricole	La non effectivité du fonctionnement d'une base de données en matière de suivi évaluation, base qui n'a été paramétrée qu'en 2007
Le désenclavement d'importants bassins de production grâce aux pistes rurales réalisées	L'instabilité du personnel de la DPAF n'a pas permis de mettre en œuvre les actions prévues en matière de suivi-évaluation ;
L'amélioration de l'accès des populations à l'eau potable	La non appropriation par les UCP du travail des animateurs PADRO afin de pouvoir prendre la relève après l'achèvement du projet
La mise en place par l'AFVP d'un logiciel appelé « fiche de projet » à base duquel les animateurs font l'étude de pertinence, de faisabilité et de rentabilité des micro projets	Néant
Le Centre National de Télédétection et de surveillance du couvert forestier (CENATEL) a réalisé les 5 cartes thématiques prévues à savoir : la carte d'occupation du sol, la carte topographique, la carte d'utilisation des terres, la carte des infrastructures socio communautaires et la carte des systèmes de stockage	Néant
Le CENATEL a assuré la formation de trente-deux agents du CeRPA sur l'élaboration et la mise à jour de cartes thématiques à partir du Global positioning system (GPS) et du logiciel Arc view.	Néant

Source : Rapport d'Achèvement PADRO, Mars 2010